

46



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES "ACATLÁN"**

**"PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE FORMACIÓN Y  
PRÁCTICA PROFESIONAL: Diagnóstico y Perspectiva"**

**INFORME DE PRÁCTICA DE SERVICIO SOCIAL A LA COMUNIDAD**

Que para obtener el grado de:  
**LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**

Presenta:  
**VILLAGÓMEZ ZAVALA ANGELICA PATRICIA**

Asesor: **MTRA. SUSANA DELFINA BAUTISTA ALVARADO**



Febrero de 2000.

274712



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A MIS PADRES:**

Doña Trini, amiga comprensiva y madre amorosa.  
Don Heri, ejemplo, aliciente y apoyo desde siempre.

### **A MIS HERMANOS:**

Letty, Dora, Javier, Alma, Lourdes, Gustavo y Arturo, que con bromas y paciencia siempre han estado conmigo.

### **A RAÚL:**

Cuyos consejos y buen humor han sido el mejor legado que hasta hoy he recibido.

### **A MIS AMIGOS:**

Especialmente, Ely, Alfredo y Roberto por estar a mi lado y colaborar conmigo en esta empresa.

### **A JORGE:**

Por su influencia en la decisión del cierre de este ciclo.

### **A MISS ROSY:**

Su flexibilidad y apoyo hicieron posible combinar mi trabajo con esta tarea.

## INDICE

	Pág.
<b>AGRADECIMIENTOS.</b> . . . . .	.2
<b>INTRODUCCIÓN</b> . . . . .	.4
<b>1.- DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA</b> . . . . .	.6
<b>2.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.</b> . . . . .	.9
<b>3.- SEGUIMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA DETECTADA</b> . . . . .	10
3.1 Justificación. . . . .	11
3.2 Contextualización . . . . .	15
<b>4.- SUSTENTO TEÓRICO METODOLÓGICO</b> . . . . .	19
4.1 Metodología. . . . .	20
4.2 Marco Teórico. . . . .	23
4.2.1 Educación y Calidad . . . . .	23
4.2.2 Administración de la Calidad en la Educación . . . . .	28
4.2.3 Planeación Estratégica de la Educación . . . . .	31
4.2.4 Grupos . . . . .	39
<b>5.- RESULTADOS.</b> . . . . .	49
<b>6.- CONCLUSIONES.</b> . . . . .	73
<b>7.- ALTERNATIVAS SUGERIDAS</b> . . . . .	78
<b>8.- FUENTES DOCUMENTALES</b> . . . . .	89
<b>9.- NOTAS Y CITAS</b> . . . . .	92
<b>10.- ANEXOS</b> . . . . .	95

## INTRODUCCIÓN

El Área de Formación y Práctica Profesional, de la Licenciatura en Pedagogía, de la ENEP- Acatlán, al igual que otras instituciones de educación superior, siempre ha deseado cumplir óptimamente sus objetivos; sin embargo, los tiempos actuales requieren resultados más satisfactorios y competitivos de los pedagogos, y en general de los profesionistas.

Lo anterior explica la necesidad de ocupar al área en la creación y desarrollo de procesos que aseguren resultados, que satisfagan y excedan, en mayor proporción cada vez, las expectativas situadas en los beneficios del servicio educativo.

Estos procesos deberán ser, en esencia, resultado de la combinación adecuada en forma y tiempo, de los diferentes recursos disponibles; con el propósito de lograr, en mayor grado cada vez, los objetivos que les dan razón de ser a las instituciones de educación superior.

Todos los elementos que participan en el proceso son importantes; sin embargo, debe resaltarse la participación del grupo de profesores de formación y práctica profesional, en el diseño, instrumentación y evaluación de los programas encomendados. Por lo cual es de vital importancia que se tomen medidas formales que permitan la integración y orientación de los esfuerzos para que los involucrados en dicho proceso sepan, quieran y puedan mejorar continuamente su desempeño y los resultados derivados del mismo; garantizando con ello, que el servicio educativo exceda consistentemente las expectativas de sus usuarios.

Concebir y poner en práctica procesos de gestión que logren este tipo de resultados, no es sencillo, ni rápido y sobre todo, no existen dinámicas que sean válidas para cualquier situación; debido principalmente a las fortalezas, debilidades, problemas y oportunidades particulares de cada organización.

De ahí la importancia del acopio de voluntad, conocimiento, habilidad y creatividad para la construcción de estrategias que permitan la consecución de resultados de calidad.

Si bien es cierto que no existen procesos estándar que funcionen en cualquier situación, también lo es el hecho que existen algunos elementos comunes que están presentes en todo proceso de mejora continua; los cuales pueden ser adaptados a las características, situaciones y naturaleza de cada organización a objeto de configurar una dinámica adecuada a las condiciones, necesidades y objetivos de una organización particular.

Este documento presenta el diagnóstico del Área de Formación y Práctica Profesional para describir lo que ocurría en ella durante el periodo comprendido

del 95- II al 97 - II, con la intención de proporcionar una percepción clara, objetiva y completa de los problemas y potencialidades que la integran.

Establece también las posibles causas que pueden originar dichos problemas, y las fortalezas y debilidades del área para enfrentarlos. Destaca además la importancia de la participación del personal que conforma el Área, en la proposición, definición, planeación e implementación de las estrategias que habrán de solucionarlos.

# 1

## **DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA**

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

- 1.1 Nombre: "EL ÁREA DE PRÁCTICAS PROFESIONALES DE LA LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA"
- 1.2 Objetivo General: Conocer el Área de Prácticas Profesionales de la Licenciatura en Pedagogía, con el fin de presentar un sustento teórico - metodológico y operativo del Área.
- 1.3 Objetivos Específicos:
  - 1.3.1 Elaborar un sustento teórico de prácticas profesionales.
  - 1.3.2 Contextualizar el Área de Prácticas Profesionales.
  - 1.3.3 Elaborar manuales de organización y procedimientos.
- 1.4 Institución Receptora: UNAM.
  - 1.4.1 Dependencia: ENEP - Acatlán.
  - 1.4.2 Responsable Directo del Programa: Mtra. Susana D. Bautista Alvarado.
- 1.5 Actividades que desarrolla el prestador:
  - 1.5.1 Recopilar bibliografía
    - 1.5.1.1 Práctica profesional.
    - 1.5.1.2 Trabajo en equipo
    - 1.5.1.3 Área pedagógica
    - 1.5.1.4 Formación
    - 1.5.1.5 Proceso Administrativo.
  - 1.5.2 Elaborar instrumentos para recopilar información.
    - 1.5.2.1 Alumnos inscritos en Formación y Práctica Profesional I, II y III
    - 1.5.2.2 Integrantes del Área de Formación y Práctica Profesional.
    - 1.5.2.3 Responsables de Proyectos de práctica en instituciones en acuerdo de práctica con la ENEP - Acatlán.
  - 1.5.3 Revisar y analizar los lineamientos de Formación y Práctica Profesional.
  - 1.5.4 Aplicar los instrumentos de recopilación de información.
  - 1.5.5 Organizar y analizar la información recopilada.
  - 1.5.6 Contextualizar el Área de Prácticas Profesionales dentro de la Licenciatura en Pedagogía.
  - 1.5.7 Contenido teórico metodológico y técnico del Área de Prácticas Profesionales.
    - 1.5.8 Integrar Estrategias de formación para profesores del Área.
    - 1.5.9 Manuales de organización y procedimientos.



# **2**

## **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INICIO</b>	<b>TERMINO</b>
Recopilación bibliográfica	18 - nov. - 1996	14 - oct. - 1996
Elaboración, revisión y corrección de instrumentos de recopilación de información.	25 - nov. -1996	6 - dic. - 1996
Análisis de lineamientos generales del Área de Formación y Práctica Profesional.	9 - dic. - 1996	11 - dic. - 1996
Aplicación de instrumentos de recopilación de información:		
1 <sup>ra</sup> etapa	6 - dic. - 1996	11 - dic. - 1996
2 <sup>da</sup> etapa	3 - may - 1997	10 - jun. - 1997
3 <sup>ra</sup> etapa	19 - jun. - 1997	27 - jun. - 1997
Organización y análisis de datos		
1 <sup>ra</sup> etapa	15 - dic. - 1996	19 - dic. - 1996
2 <sup>da</sup> etapa	11 - jun. - 1997	18 - jun. - 1997
3 <sup>ra</sup> etapa	30 - jun. - 1997	11 - jul. - 1997
Contextualización del Área de Formación y Práctica Profesional	7 - mar. - 1997	3 - abr. - 1997
Estructuración del contenido teórico metodológico del Área de Prácticas Profesionales.	18 - nov. - 1996	14 - oct. -1997
Integración de estrategias de formación para profesores del Área.	18 - abril - 1997	2 - may. -1997
Elaboración de manuales de organización y procedimientos.	10 - jul. - 1997	18 - sep. - 1997
Elaboración de informe final	19 - sep. - 1997	14 - oct. - 1997
Entrega de documento corregido		21 - abril - 1998

**3**  
**SEGUIMIENTO**  
**DE LA**  
**PROBLEMÁTICA**  
**DETECTADA**

### 3.1 JUSTIFICACIÓN

La Licenciatura en pedagogía de la ENEP - ACATLÁN, tiene entre sus objetivos el "formar profesionales de la educación que respondan a las necesidades de la época"; y el nivel de dominio del aprendizaje requerido para alcanzarlo precisa de actividades diseñadas y estructuradas según la clase (mecánica, reactiva, asertiva) cantidad y calidad de las respuestas deseadas.

Pretendiendo que las respuestas sean asertivas, la estructura curricular de la carrera cuenta con materias que de manera genérica pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- a) Informativas: Diseñadas para que el alumno identifique y comprenda teorías, métodos y técnicas inherentes la quehacer educativo.
- b) De aplicación de conocimientos: Diseñadas para que el alumno reflexione problemáticas pedagógicas reales y tome decisiones factibles para solucionarlas.

Formación y Práctica Profesional I, II y III, pertenecen al grupo de materias de aplicación de conocimientos, y en ellas el alumno analiza situaciones, identifica oportunidades de mejora y plantea estrategias viables a través de procesos educativos; aún que ello implique muchas veces la adquisición autodidacta de conocimientos no contemplados en la currícula del plan de estudios.

La estrategia adoptada es la confrontación con situaciones reales y específicas que representan problemáticas relativas al quehacer pedagógico; en la cuales, mediante actividades estructuradas y/o semi - estructuradas, reflexionen y tematicen teorías, métodos y técnicas; convergiéndolas en planes de acción con fundamentos teóricos.

En este sentido la evaluación, de este grupo de materias, debiera contemplar los resultados obtenidos por el alumno y la institución al finalizar el ciclo de formación y práctica, así como también el proceso que los hace posibles, es decir, debe valorarse objetivamente la estrategia planteada y dar seguimiento al ciclo de formación que determinó la elección del proyecto.

El seguimiento del proceso de formación y práctica profesional permitiría el establecimiento de relaciones de causalidad en lo tocante a los resultados generados; posibilitando el ajuste de planes, programas y estrategias a seguir en el Área de Formación y Práctica Profesional, para corregir y prevenir posibles desviaciones de los propósitos de la misma.

Los resultados en la práctica profesional (en cualquier ramo, no solo en el pedagógico) se valoran a través de la capacidad de identificar, analizar y atender problemas. Dicha capacidad está vinculada estrechamente al dominio de conocimientos y destreza de las habilidades que posee el individuo en relación con el tiempo y esfuerzo invertidos para tal fin.

Lo anterior exige, a los integrantes del Área de Formación y Práctica Profesional, además de la estructuración vinculada de contenidos a tratar en el aula y la identificación de las habilidades involucradas en los procesos, la determinación de estrategias adecuadas para desarrollarlas a través de actividades que aseguren la comprensión de los contenidos para su aplicación adecuada.

Asegurar la aplicación eficaz de teorías, métodos y técnicas en problemáticas pedagógicas específicas conlleva a la evaluación objetiva de los resultados logrados a través de las prácticas y el seguimiento de los procesos que los hacen posibles.

La instancia idónea para la realización de la evaluación y seguimiento mencionados es el Área de Formación y Práctica Profesional; por ser la encargada de seleccionar, establecer y normar los convenios de práctica profesional entre la licenciatura y las instituciones; así como de valorar los resultados generados por esta estrategia.

Sin embargo, existen conocimientos, habilidades y actitudes que se adquieren y desarrollan en el alumno antes de su participación en Formación y Práctica Profesional, muchos de ellos son pre-currentes para el cabal cumplimiento de los objetivos de estas materias.

Además también existen pre-requisitos que no se cumplen, al menos en la medida necesaria, y vuelven más difíciles e insatisfactorios los procesos individuales y grupales que se viven en la consecución de los propósitos establecidos.

La licenciatura en pedagogía de la ENEP- ACATLÁN necesita que el Área de Formación y Práctica Profesional consolide las relaciones contenido-habilidades-actividades establecidas en la instrumentación de la currícula, y los resultados formativos e informativos que éstas generan; considerando las dimensiones internas y externas para establecer el primer nivel de congruencia entre los objetivos y las prácticas.

Es decir, si la licenciatura pretende formar pedagogos que construyan alternativas a problemáticas pedagógicas reales, debe contar con mecanismos que le permitan identificar y analizar los problemas reales que la instrumentación

de su proyecto educativo provoca, así como también la generación de alternativas de solución, basadas en la investigación.

Conseguir esta congruencia requiere la optimización de los recursos disponibles de tal forma que sea posible el logro de los propósitos mencionados; tal optimización precisa establecer, desglosar y clarificar la posición que se vive hoy y a donde se quiere llegar en un futuro (inmediato o mediano). Obliga también a inventariar los recursos disponibles y determinar las actividades necesarias, redistribuyéndolas entre los integrantes del equipo de profesores delimitando así las responsabilidades de cada uno.

Es decir, la necesidad de lograr los propósitos de Formación y Práctica Profesional precisa la optimización de los recursos del Área y la obliga a administrar.

El Área de Formación y Práctica Profesional, de esta manera, requiere investirse de caracteres académicos y administrativos. Académicos abocándose a la investigación del proceso educativo y administrativo, ya que en función de los resultados deberá planear, organizar, dirigir y controlar los cambios necesarios para optimizar los procesos y los resultados.

Considerando que el grupo de profesores de Formación y Práctica Profesional han integrado ya un equipo de trabajo, el cual ha emprendido la tarea de vincular y compartir métodos y técnicas de enseñanza y evaluación en su área, el proyecto de reestructuración cuenta con altas probabilidades de ser asumido con relativa facilidad y entusiasmo.

Si se considera que formación y práctica profesional está inmersa en una mecánica de ajuste permanente, dadas las características y exigencias de la propia dinámica de formación, deberá considerarse también que recorre ambas fases del proceso administrativo (la mecánica en planeación y organización, y la dinámica en dirección y control); por lo cual necesita equilibrar sus funciones con la autoridad y los recursos adecuados.

El primer paso para lograr tal equilibrio es formalizar la administración que el área ha venido realizando, clarificando papeles para evitar la ambigüedad y conflictos (derivados de la informalidad del proceso) entre los miembros del equipo al desempeñar sus funciones.

La ambigüedad y los conflictos en la percepción, interpretación y ejecución de papeles producen generalmente sentimientos y estrategias confusos que retrasan y encarecen (en tiempo y esfuerzo) la consecución de los objetivos.

El proyecto de reestructuración y consolidación del Área de Formación y Práctica Profesional contempla dos líneas de investigación:

- a) **ACADEMICA:** Orientada al análisis curricular con el fin de ratificar y/o rectificar las estrategias metodológicas y técnicas empleadas en la instrumentación de la currícula, tomando como parámetro los objetivos de la licenciatura en cada nivel que conforma el Área.
- b) **ADMINISTRATIVA:** Como proceso estático en el momento de planeación y organización, y dinámico en el de dirección y control; contemplando el apoyo logístico requerido. Convergiendo en descripciones de puestos, políticas, procedimientos y manuales de organización y operación del Área.

Es conveniente señalar, que la responsabilidad de quien escribe, será atender el aspecto administrativo y la comunicación adecuada y oportuna con la coordinadora del programa, a fin de enriquecer, y sobre todo vincular la información generada en ambas líneas, de tal forma que converjan en alternativas reales, factibles y concretas.

El contar con un equipo de trabajo ya integrado, con antecedentes en la proyección de Formación y Práctica Profesional agilizará considerablemente la instrumentación del proyecto; permitiendo el rescate de la experiencia a través de estrategias de participación que comprometan individualmente a cada miembro del grupo con los objetivos del Área.

Los resultados del Área podrían llegar al punto de articular algunas de las materias que conforman el plan de estudios de la licenciatura, mediante el establecimiento de políticas y procedimientos comunes, congruentes al perfil del pedagogo, estableciendo un vínculo congruente entre métodos y técnicas empleados durante los procesos educativos; incidiendo directamente en la pre-especialización de "administración y planeación educativa", abriendo líneas permanentes de investigación en campo sobre la capacidad del pedagogo para la resolución de problemas educativos y los factores que intervienen para desarrollarla; considerando cuatro ámbitos de problematización:

- a) Intraescolar (profesores y alumnos inscritos)
- b) Práctica extraescolar dirigida (instituciones adscritas en acuerdo de práctica)
- c) Campo laboral (seguimiento de egreso)
- d) Entorno socioeconómico y político.

La conformación del Área de Formación y Práctica Profesional, con dimensiones académicas y administrativas, abre la posibilidad a la licenciatura en pedagogía de la ENEP - ACATLÁN de actualizarse y adecuarse a las necesidades de la época, de una forma permanente, sistemática y realista.

## 3.2 CONTEXTUALIZACIÓN

En toda tarea educativa existen contenidos que al ser promovidos generan aprendizajes en quienes participan en el proceso, así como también tareas que al ejecutarse adecuadamente garantizan los mejores resultados. Por tales razones, en gran número de instituciones educativas, el diseño curricular parte de perfiles de egreso, es decir, "que sabrá", "como será" y "qué podrá hacer" (conocimientos, características y habilidades) el alumno al concluir el plan de estudios.

El perfil de egreso se traduce en objetivos o propósitos terminales que determinan los contenidos a tratar, los momentos en que se desarrollarán y el nivel de dominio cognitivo que deberán alcanzar; y se concretizan en programas particulares para cada materia. Estos programas determinan a su vez los métodos, técnicas y actividades que garantizarán los resultados esperados, y su efectividad se mide a través de la evaluación, es decir, una comparación entre lo esperado y lo obtenido.

Desde el punto de vista filosófico, se aborda al ser humano desde la idea de la perfección; por eso el concepto de educación se vincula a la idea que se tenga del hombre y su comportamiento en cada momento histórico. En todas las definiciones de educación se le atribuye a ésta el carácter de proceso.

Proceso quiere decir actividad, acción, actuación progresiva. En este sentido aparece el fenómeno educativo como un proceso social, impulsado por la comunidad con el objeto de ajustar sus miembros a la vida del grupo. Esta actividad puede identificarse con la experiencia y adaptación del sujeto que produce una determinada orientación en su conducta, lo que unido a su crecimiento constituye el proceso de individualización y socialización.<sup>1</sup>

El hecho educativo se manifiesta como un proceso mediante el cual se ayuda al educando a conseguir el desarrollo e integración de todas sus potencialidades de modo que alcance la libertad y la adaptación personal.

Teniendo en cuenta que en la edad evolutiva es cuando se desarrolla la inmensa mayoría de las aptitudes con que está dotada la naturaleza humana, puede decirse que la educación es una guía necesaria para dirigir al hombre en los primeros ciclos de su existencia. Sin embargo, no quiere decir esto que la educación deba finalizar cuando en teoría se dan por adquiridos los conocimientos y hábitos instrumentales que han de hacer más fácil el desenvolvimiento de la vida humana en su quehacer individual y social. Lo que se afirma es que existe una etapa para la realización del proceso educativo en la que las aptitudes alcanzan una plasticidad tal que admiten el influjo de factores que han de actuar sistemáticamente sobre el individuo. De este modo, durante el



período evolutivo, la familia, la escuela y la sociedad se vuelcan sobre el educando con el fin de perfeccionarlo.<sup>2</sup>

Sin embargo, junto a esta etapa de educación formal, existe a lo largo de toda la vida una continua situación educativa asistemática, como resultado del hecho que toda situación humana posee un decidido significado para el sujeto. De ahí que, todas las situaciones vitales contribuyan a la auto posesión y enriquecimiento personal en cuanto a que de esas coyunturas se sale con mejor disposición para asumir conscientemente una postura más objetiva frente a la realidad.

Educación es, en suma, procurar la adaptación e integración del sujeto de modo que, a la vez que se enriquece a sí mismo, pueda contribuir al perfeccionamiento del mundo en el que está inmerso.

En este ámbito, la pedagogía debería encargarse de elaborar en forma ordenada y general las modalidades y posibilidades de educación reflexionando sobre los medios y los fines de la misma; y en consecuencia, la tarea de la universidades, y particularmente de las licenciaturas en pedagogía, sería estructurar la currícula y diseñar las actividades educativas necesarias para que sus egresados adquieran la formación adecuada y conozcan la información suficiente que posibilite la identificación de problemáticas, detección de necesidades y generación de alternativas reales y factibles a través de procesos educativos en su ejercicio pedagógico.

En el Área de Formación y Práctica Profesional, de la licenciatura en pedagogía de la ENEP- ACATLÁN, como en la mayoría de los sistemas escolarizados, la evaluación del aprendizaje se realiza generalmente a través de escritos científicos tales como ensayos, artículos, reseñas, resúmenes, exposiciones y/o mediante expresiones orales como el discurso, conferencia, discusión y debate, por citar algunos. Este tipo de evaluación mide la calidad y cantidad de información que el alumno ha registrado en su memoria, y no precisamente el dominio cognitivo que adquiere sobre ella.

Para medir la formación, el parámetro es la capacidad de identificar, analizar y atender problemas que desarrolla el alumno en relación al tiempo y el esfuerzo invertidos con el grado de asertividad. En este sentido la formación del alumno será más efectiva en la medida que logre establecer patrones de comportamiento que reduzcan tiempo y esfuerzo a la vez que incrementa su asertividad. Esta modalidad de evaluación obliga al Área a establecer una relación entre resultados obtenidos, recursos invertidos, actividades realizadas y estrategias empleadas en el proceso.

La cantidad de tareas de Formación y Práctica Profesional I, II y III, es elevada en relación al desarrollo de algunas habilidades requeridas (observación,

comparación, categorización, clasificación, planeación, organización), los alumnos emplean más tiempo y esfuerzo en su realización, en tanto los profesores titulares viven los desajustes programáticos consecuentes y experimentan la angustia y presión que implica el cumplimiento de un programa de Formación y Práctica Profesional.

La evaluación en formación y práctica profesional en su dimensión de proceso, necesita rescatar elementos que influyen en los resultados y no son tan obvios, a pesar de estar siempre presentes. Sin embargo, debe tomarse en cuenta que incluir lo cotidiano en la evaluación obliga a observar detenidamente las situaciones, adoptar instrumentos de observación y registros de hechos como técnicas para conocer la realidad que se vive; documentando los resultados para objetivizar la evaluación. En este sentido, los integrantes de Área de Formación y Práctica Profesional deberán establecer ejes, sistematizar, estandarizar y vincular la evaluación con los niveles horizontales y verticales que se relacionan a su titularidad, ya sea simultáneamente o a corto y mediano plazos.

Actualmente el Área de Formación y Práctica Profesional tiene la necesidad de encontrar los mecanismos que permitan alcanzar los objetivos propuestos, e incluso superarlos, con menor esfuerzo y desgaste emocional.

# **4**

## **SUSTENTO TEORICO METODOLÓGICO**

## 4.1 METODOLOGÍA

La línea de investigación administrativa parte del análisis de procedimientos del Área de Formación y Práctica Profesional durante el periodo comprendido del semestre 96 - I a 97 - II. Dicho análisis se llevó a cabo en dos momentos: el análisis documental e investigación de la situación actual.<sup>3</sup>

El análisis documental consistió en identificar el objetivo general del Área, las materias que la conforman, estrategias de operación, organización y mecanismos de evaluación de resultados; para establecer las relaciones y determinar el grado de congruencia en la planeación y organización formal del área.<sup>4</sup>

Comparación de Objetivos, políticas, estrategias, organización y mecanismos de evaluación vigentes, con los iniciales de la carrera de pedagogía en la ENEP - Acatlán; para determinar el grado de avance del área, en relación a sí misma.<sup>5</sup>

La técnica empleada para la investigación de la situación actual fue la comparación de la opinión, de los involucrados en las prácticas profesionales, sobre hechos y la observación de registros.<sup>6</sup> Al hablar de registros se hace referencia al material escrito que existe en el Área que se considera como medio de control (contable, estadístico, o de otra naturaleza, cuyo registro sea llevado de manera sistemática). Los instrumentos empleados fueron la encuesta de opinión y el cuestionario de auditoría administrativa.<sup>7</sup>

Se consideró como universo a los involucrados en el proceso de formación y práctica profesional, la muestra fue sesgada y estratificada de la siguiente manera: alumnos inscritos en formación y práctica profesional I, II y III, en sus turnos matutino y vespertino; docentes de formación y práctica profesional I, II y III; coordinadores de proyecto en instituciones adscritas en acuerdo de práctica profesional con la licenciatura en pedagogía de la ENEP - Acatlán (durante el periodo comprendido del 95- II al 97 - II). Los aspectos observados fueron:

- a) Origen y finalidad:  
por qué y para qué
- b) Lugar:  
Donde y por qué ahí
- c) Secuencia:  
Cuando y por qué en ese momento
- d) Método:  
Cómo y por qué de ese modo

e) Volumen y tiempo:

No. de actividades (funciones)

Tiempo empleado en la ejecución

Periodicidad

Las encuestas de opinión dirigidas a alumnos inscritos en formación y Práctica Profesional I, II y III en 5°, 6° y 7° semestre respectivamente. También fueron encuestados los profesores que integran el Área de Formación y Práctica Profesional, y los responsables de proyectos en las instituciones adscritas en acuerdos de práctica. (ver anexos).

Las encuestas se estructuraron con preguntas abiertas para rescatar los elementos de mayor impacto y trascendencia en los protagonistas, evitando limitarlo a los focos de atención del Área. Se incluyeron escalas estimativas de frecuencia respecto a estándares de desempeño, con la intención de reducir la subjetividad en las opiniones que permitieran cuantificar la magnitud de los problemas. Las encuestas se cierran con frases incompletas para identificar los focos de atención.<sup>8</sup>

Las encuestas fueron aplicadas a los alumnos por los profesores titulares durante el semestre 96 - I, en los horarios correspondientes a cada grupo. Durante los semestres siguientes fueron aplicados por quien escribe. Los indicadores medidos fueron:

- a) Conceptualización de la práctica profesional.
- b) Expectativas
- c) Formación, integración y operación de equipos de trabajo
- d) Eficiencia y eficacia de asesorías
- e) Actitud y capacidad
- f) Comunicación
- g) Tipos de actividades
- h) Mecanismos de evaluación

Las encuestas dirigidas a coordinadores de proyectos en instituciones adscritas en acuerdo de práctica, poseen la misma estructura que la anterior, además de una sección para identificación; fueron entregadas en los centros de trabajo para ser recuperadas en un lapso de un día hábil a una semana, dependiendo del criterio de cada encuestado. Los indicadores medidos fueron:

- a) Tipo de institución
- b) Causas y criterios para el establecimiento del convenio
- c) Expectativas
- d) Actividades del proyecto
- e) Integración y operación de equipos de practicantes
- f) Actitud y capacidad

- g) Impacto de los resultados
- h) Necesidades institucionales y oportunidades de ampliación del campo pedagógico.

El cuestionario de auditoría administrativa, en su primer apartado, contempla preguntas para caracterizar al grupo de trabajo de formación y práctica profesional en función de experiencia, madurez, expectativas y asunción de roles. Contiene también preguntas abiertas del tipo SI - NO en sus apartados de previsión, planeación, organización, dirección y control para evitar respuestas defensivas, que se complementan con el clásico ¿por qué? para facilitar el establecimiento de relaciones de causalidad; así como solicitudes de listados de acciones concretas para compulsar respuestas. Se finaliza con sugerencias y/o comentarios con la finalidad de compulsar los focos de atención. Los cuestionarios fueron entregados, a los profesores, por el entonces responsable de la sección de Seminarios y Metodología y recuperados en un lapso de quince días. Los indicadores medidos fueron:

- a) Características del grupo
- b) Papeles
- c) Funciones
- d) Previsión
- e) Planeación
- f) Organización
- g) Dirección
- h) Control

La información obtenida fue organizada separando en primer lugar las preguntas abiertas y las cerradas. Las respuestas a las preguntas abiertas fueron clasificadas de acuerdo a las siguientes categorías:

Visión

- qué es
- para qué sirve
- como se logra

Misión

- Importancia
- Trascendencia
- Valores

Focos de atención

- Teoría
- Método
- Técnica
- Problema
- Proyecto
- Investigación

Interacción del grupo  
Desempeño  
Habilidad  
Actitud  
Información  
Estrategias  
Actividades  
Instituciones  
Asesoría  
Periodicidad

Una vez organizados los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos, fueron resumidos por escrito y comprobados cuando fue posible. Las opiniones se evaluaron se evaluaron para emitir sugerencias y/o recomendaciones a necesidades administrativas en función de los objetivos del área.<sup>9</sup>

Habiendo reunido la información relativa a la forma actual de operar , se procedió a organizar y documentar el material escrito, a fin de posteriormente analizar y criticar el mismo.

Los datos fueron verificados, mostrando al responsable del proyecto los hechos registrados, solicitando correcciones, omisiones y/o cancelaciones; buscando siempre la aprobación de la información recabada.

Durante el análisis se dividieron los componentes del proceso para conocer su naturaleza, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo; para establecer opciones de solución con el fin de introducir medidas de mejoramiento administrativo.

Con el diagnóstico se buscaron condiciones perjudiciales, practicas inadecuadas, deficiencias e irregularidades, así como bases que fundamentaran cambios a realizar.

Al formular las recomendaciones se desarrollaron cierto número de posibles soluciones a las necesidades detectadas, valorando sus ventajas y desventajas, presentándolas fundamentalmente para el diseño de un nuevo procedimiento.

El diseño propuesto contempla los requerimientos de la información de los involucrados, desarrollo de la propuesta y documentación del procedimiento.

Las recomendaciones se presentan en forma condensada, exponiendo las razones que fundamentan los cambios propuestos para facilitar la toma de decisiones.

## 4.2 MARCO TEORICO

### 6.2.1 EDUCACIÓN Y CALIDAD

En cada momento histórico, las sociedades manifiestan claramente un ideal de hombre y de su comportamiento en grupo. Así mismo en el devenir de la humanidad se observa su deseo de alcanzar la perfección.

En este sentido es entendible que la misión del hecho educativo, a lo largo de la historia, sea el desarrollar e integrar todas las potencialidades del individuo para que éste alcance la libertad y la adaptación personal.

En su afán de perfeccionamiento, el hombre ha mejorado la vivienda, el vestido y ha creado tecnología para facilitar continuamente su modo de vida; a medida que progresa, el hombre, se vuelve más exigente y va estableciendo requisitos cualitativos a los productos, servicios y situaciones que vive.

El incremento continuo de las exigencias, del modo de vida, ha obligado al hombre a general alternativas de producción y organización que las satisfagan; y a su vez, las estructuras económicas, sociales y políticas, precisan individuos más informados, con mayor dominio técnico y tecnológico, así como personalidades más flexibles, adaptables y productivas para hacer realidad la mejoría permanente de los modos de vida.

La sociedad transfiere a la educación la responsabilidad de proporcionar estos satisfactores y trata de asegurar su concreción a través de los sistemas formales de educación; pues si bien es cierto que la escuela es solo un aspecto de la amplia gama de formas y modalidades de educación, también lo es el hecho que la escuela constituye el más controlable.

De esta manera la educación debe encargarse de formar e informar al individuo asegurando su autoperfeccionamiento y el de su entorno.

Aunque el hombre ha mostrado siempre interés por la calidad, es hasta 1920 que se preocupa por encontrar una forma objetiva de medirla y desarrollar sistema que faciliten la identificación de fallas, oportunidades de mejora y momentos adecuados para la prevención y corrección de errores; encontrando la respuesta en el control estadístico de la calidad.<sup>10</sup>

El control estadístico de la calidad se aplicaba inicialmente en la ciencias biológicas y sociales. En Estados Unidos e Inglaterra lo adoptaron en la producción de armas durante la segunda guerra mundial, obteniendo con ello muy buenos resultados.<sup>11</sup>



Terminada la guerra, Inglaterra y Estados Unidos empezaron a difundir los procedimientos científicos de inspección y muestreo, e iniciaron programas de entrenamiento en el empleo de los métodos estándares que expresaban en forma concisa la práctica de los diagramas de control. Paulatinamente el uso del Control Estadístico de Proceso se extendió hasta converger en la creación de organismos de dimensión nacional ( ASQC en Estados Unidos y el Comité de Métodos Estadísticos en Inglaterra); logrando con ello el desarrollo de la industria y sus niveles de calidad.<sup>12</sup>

Desde Estados Unidos e Inglaterra, el Control Estadístico de Proceso de la calidad se extendió a otros países, entre ellos los orientales, quienes al adaptarlo lograron la supremacía económica.

La extensión de uso del control estadístico de proceso en el sector productivo impactó al educativo al requerir de él profesionistas con mayor grado de especialización; lo cual fue resultado en primera instancia a través del credencialismo.<sup>13</sup>

En la década de los 70'S, la industria americana experimentó una gran frustración por su participación desventajosa frente a sus competidores extranjeros, sobre todo del lejano oriente; pues éstos fabricaban productos con calidad consistentemente más alta y tenían la capacidad de hacerlos llegar al mercado en un tiempo menor y con un costo más bajo.

Tal situación motivó a algunos industriales americanos a buscar las causas de esta diferencia. Encontraron que los japoneses utilizaban los mismos elementos que ellos para producir: maquinaria tipo celular, tecnología de grupo, sistemas complejos de programación, herramientas de control estadístico de proceso, etc.

La única diferencia "aparentemente" era que en América no utilizaban la programación de "restauración" la cual respaldaba un precepto fundamental en la producción: "hacer una sola cosa a la vez y sólo cuando sea necesaria.

Sin embargo, observaron que los japoneses operaban más al unísono y participaban más. Parecía haber menos límites y barreras entre los departamentos; los ingenieros de producción trabajaban más activamente en la planta y los empleados de producción participaban de hecho en el diseño de nuevos productos. Los ocupantes de los cuadros operativos ejercían una enorme influencia sobre las decisiones, en tanto en América el ámbito decisonal era prerrogativa de los superiores.

La noción del trabajo interdepartamental y participación fue concebida en América y Europa en el ámbito de la enseñanza para adultos y el comportamiento

humano y las organizaciones. La identificación de estas diferencias inició la búsqueda de una forma de alcanzar la excelencia organizacional. En la década de los 70'S comenzaron a fusionarse en un sólo enfoque multidisciplinario los elementos técnicos, físicos, conductuales y de liderazgo a la excelencia organizacional. Este enfoque multidisciplinario es lo que se ha llamado CALIDAD TOTAL.

Este Concepto fue originado por el Dr. Armand V. Geigenbaum, en los años 50, definiéndolo como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejora de la calidad, realizado por los diversos grupos de la organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena realización de los clientes."<sup>14</sup>

Los cambios provocados por la Calidad Total han llegado a afectar no sólo el ámbito comercial - económico, sino también el político al propiciar la formación de bloques de países en zonas geográficas naturales para una mejor defensa de intereses comunes. Actualmente las sociedades exigen a los individuos conocimiento profundo del entorno y sus tendencias, para detectar problemas reales y potenciales, así como capacidad para generar oportunamente estrategias de solución y prevención.

La administración de la calidad ha permitido, a muchas organizaciones, mejorar considerablemente en todos los aspectos (financiero, humano y técnico), logrando acceder a sus miembros a mejores niveles y modos de vida; desarrollando su potencial creativo y la capacidad de flexibilidad y adaptación para resolver las exigencias y retos que les plantean las situaciones que viven.<sup>15</sup>

Tradicionalmente la formación de los ciudadanos ha sido asignada a la educación y los educadores han actuado basados en la transmisión de información y reglas de conducta.

Durante siglos la gente ha aprendido conocimientos, se le ha enseñado donde y como encontrar toda clase de conocimientos, ha aprendido las reglas del pensamiento lógico, se le ha enseñado "cultura". Sin embargo, para la sociedad actual esto no es suficiente y exige a la educación un replanteamiento para satisfacer su necesidad de individuos que combinen sus conocimientos y generen nuevas ideas, que produzcan conceptos y conocimientos nuevos toda vez que los acumulados no resuelvan los problemas que se vivan.

Esta necesidad provocó un movimiento estudiantil mundial, iniciado a finales de la década de los 60'S, demandando al sistema educativo una adecuación a las necesidades del sector productivo. La inquietud de los estudiantes se centró inicialmente en el desarrollo de vida y carrera; entendiéndose éste como la oportunidad de ingresar al sector productivo al mismo tiempo que al

nivel superior de la educación e ir escalando los cuadros ocupacionales de una empresa, a media que se avanzaba en la universidad.<sup>16</sup>

Esto nos lleva a reconocer que la educación no satisface totalmente las necesidades de la sociedad, que la pedagogía y los sistemas educativos se han limitado a sí mismos a profesiones y actividades. Pero la educación debe ser una forma de vida y su misión, formativa además de informativa; desarrollando la inteligencia en valores éticos trascendentes a la voluntad. La educación debe buscar además de la mejoría académica, el desarrollo del ser humano.<sup>17</sup>

La incapacidad de las instancias gubernamentales para dar salida a tal situación derivó en la masificación de la educación media superior y superior, en el caso concreto de México, la respuesta al movimiento estudiantil de 1968 fue la creación de los Colegios de Ciencias y Humanidades, Centros de Enseñanza Técnica y Escuelas Nacionales de Estudios Superiores. Convirtiendo con ello en estancias a las escuelas de enseñanza media superior y superior, y postergando a la vez la solución al problema originado en el sector productivo.

La administración de la calidad emplea trabajo interdepartamental y métodos y técnicas de la educación de adultos y aprovecha la información recopilada sobre el comportamiento humano para generar resultados cualitativos y cualitativos a corto y mediano plazos. Dichos resultados son muestras fehacientes que a través de procesos educativo es posible facilitar y acelerar el mejoramiento continuo de la sociedad.<sup>18</sup>

En América Latina surge la iniciativa de vincular la educación de adultos al cumplimiento de los requerimientos del sector productivo, como una forma de acceder a los adultos socialmente marginados a mejores niveles de vida; sin embargo, esa iniciativa también es reducida y minimizada en México, encuadrando la educación de adultos en alfabetización; evidenciado con ello nuevamente su falta de habilidad, visión y/o voluntad política de solucionar de raíz los problemas ya mencionados.<sup>19</sup>

En México, la masificación de la educación superior y el credencialismo del aparato productivo derivan en incremento la oferta de profesionistas, que aunados a la crisis económica que sufría el país desde mediados de los 70'S, aumentan de manera alarmante los índices de desempleo.<sup>20</sup>

Es hasta la década de los 80'S, que el sector educativo plantea la necesidad de una modernización, la cual se operativiza hasta 1993 en su fase de contingencia y en 1995 entra en vigor los planes y programas definitivos, pero éstos solo abarcan la educación básica y media básica. En el nivel de la educación superior, la Universidad Nacional Autónoma de México prevé los problemas potenciales que tendría que afrontar debido a los cambios operados en los niveles inferiores e inicia una reestructuración de sus programas. Hasta la

fecha, en que se escribe este documento, solo el 4° grado de la preparatoria ha sido reformado y en su nueva estructura se visualiza ya una enseñanza centrada en procesos que desarrolle las 7 inteligencias.<sup>21</sup>

Es tiempo de considerar la transferencia del control de la calidad a la educación en general para medir cualitativa y cuantitativamente la eficiencia y eficacia del sistema educativo; y qué área puede ser más importante para iniciar tan trascendente tarea, que la de los teóricos de la educación; ya que ellos serán los futuros responsables de la orientación que tome el ejercicio pedagógico en todas sus formas y modalidades.

La aplicación del Control Total de la Calidad a la educación, permitirá dotar al alumno de una formación más sólida que le permita crear, adoptar y adaptar conocimientos con gran flexibilidad ante una realidad exigente y cambiante. La Calidad Total en la educación debe implantarse mediante la participación voluntaria de los actores del proceso educativo. Entendiendo por participación voluntaria la acción racional, organizada y consciente con el propósito de expresar necesidades, iniciativas y demandas; definir intereses y valores comunes, alcanzar e influir directa e indirectamente en la toma de decisiones para mejorar la calidad de vida de sus miembros, de modo solidario y correspondiente.

La calidad de vida es un proceso cíclico en espiral; en el cual la última consecuencia es la calidad de vida, (que a su vez se convierte nuevamente en primera al reiniciar el ciclo), en sus dos categorías: nivel y modo de vida, en equilibrio. La calidad de vida debe ser el resultado de la participación de una comunidad en el contexto educativo, político, social y cultural a través de una interacción que posibilite la identificación, reflexión, discusión y resolución de los problemas.<sup>22</sup>

La administración de la calidad en la educación debe abocarse a encontrar los mecanismos adecuados para formar a los educandos de tal manera que busquen permanentemente la elevación de sus modos de vida, es decir, que los dote de las herramientas necesarias para que vivan como deseen vivir (recreación, diversión, esparcimiento, actualización, realización, deporte y nivel de vida); sin dejar de lado el perfeccionamiento de la sociedad, asegurando la convivencia armónica y el avance social.

#### 4.2.2 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Si se toma en cuenta la imperiosa necesidad de cumplir cabalmente los objetivos del hecho educativo, se tendrá consciencia del apremio de inventariar y optimizar los recursos disponibles para tal fin. Tal concientización obligará a administrar profesionalmente la educación superior, empleando el proceso administrativo.

Considerando que administrar es conseguir los objetivos propuestos, empleando los recursos disponibles, y que la administración es la encargada de estudiar las funciones que deben realizarse para lograrlos; el hombre ha sido administrador desde que apareció en el planeta.<sup>23</sup>

Sin embargo el administrador profesional surge ante la necesidad de racionalizar el empleo de los recursos, bajo la consigna de desarrollar formas eficientes de rendimiento. Producto de esta tarea son las técnicas de incremento de la productividad, que proporcionan al administrador un panorama mucho más amplio del campo de sus actividades cotidianas. El proceso administrativo es una técnica de administración desarrollada para facilitar el éxito de las personas en sus empresas, él cual consta de tres partes: objetivos, recursos y proceso.

"Como el Sistema Educativo está inmerso dentro del contexto social y político, su administración se desarrolla en el esquema evolutivo de la administración en general y particularmente en la administración pública."<sup>24</sup>

La administración pública y la administración de la educación pueden ser examinadas en dos dimensiones interrelacionadas: la dimensión interna u organizacional y la dimensión externa.

Las funciones internas de la educación superior son ideográficas, organizacionales y pedagógicas; en tanto las externas son contextuales, políticas, culturales y económicas.

Como Universidad está integrada por seres humanos con personalidad individual, valores, actitudes, disposiciones y necesidades; la conducta humana se torna entonces fundamental en el desarrollo de la organización y administración universitaria.

En la universidad hay diferentes participantes que desempeñan diferentes papeles, con diferentes objetivos y motivaciones.<sup>25</sup>

Los estudiantes ocupan un lugar central y sus objetivos, aspiraciones, motivaciones, valores e intereses tienen impacto decisivo sobre la vida de la universidad.

El papel de los profesores está en constante transformación, la tendencia es enseñar cada vez menos e investigar siempre más. Además de sus responsabilidades docentes y técnicas relativamente autónomas, tienen siempre más responsabilidades con sus colegas de trabajo.

El personal administrativo tiene el doble rol de dirección y miembro del cuerpo docente. El conflicto de papeles es bastante frecuente. Un desarrollo reciente es la separación entre docencia y administración, como resultado de la propia complejidad de las instituciones de educación superior.

"La función ideográfica de la administración de la educación superior se resume en la integración de la acción de los diferentes participantes del sistema psico - social de la universidad."<sup>26</sup>

La efectividad de la administración se medirá por su capacidad de atender a los objetivos, aspiraciones e intereses individuales de los participantes de la comunidad universitaria, mientras desempeña las demás funciones (organizacionales, pedagógicas y externas).

La función organizacional consiste en organizar estructuralmente la institución para que ella pueda lograr sus objetivos.<sup>27</sup>

La relación hombre - institución, en la universidad, tiene numerosas implicaciones para su administración, cuya función estratégica es integrar los elementos ideográficos e institucionales; propiciando condiciones que permitan respuestas individuales conducentes a las metas institucionales.

La función pedagógica de la administración se vincula estrechamente a la propia misión de la universidad: "Desarrollar la educación y la cultura", por ello debe atender a esta finalidad estableciendo presupuestos, destinando espacios físicos, confeccionando horarios, organizando currículas, contratando personal y previendo equipo y material tecnológico, que le permitan establecer principios y criterios adecuados para la planeación y ejecución de los programas y actividades universitarios.

La función externa de la administración de la educación superior consiste en establecer principios de gestión universitaria que posibiliten la unión de la universidad a los intereses sociales. La efectividad de la administración de la educación, en este sentido, se determinará en primer lugar por su capacidad de cumplir sus funciones económicas, culturales y políticas, y en segundo lugar por su capacidad de cumplir sus funciones internas.<sup>28</sup>

"La planeación de la educación superior se entiende como un proceso continuo y sistemático, en el cual se aplican y coordinan métodos de investigación social, principios y técnicas de la educación, administración, economía y finanzas, con la participación y el apoyo de la opinión pública, tanto en el campo de las actividades estatales como privadas, a fin de garantizar educación adecuada a la población, con metas y etapas bien determinadas, facilitando a cada individuo la realización de sus potencialidades, y su contribución eficaz al desarrollo social, cultural y económico del país."<sup>29</sup>

En la planeación de la educación superior se observa un exceso de formalismo en virtud de dos razones: la inexperiencia de los técnicos y la necesidad de cumplir con requisitos para el financiamiento externo.<sup>30</sup>

Las tareas de planeación se desarrollan aisladamente de los mecanismos de decisión y de pensamiento de los diversos sectores sociales. En el proceso de planeación socio - económica, sus organismos pasan sucesivamente por las etapas de consentimiento y apoyo político.

En su aspecto técnico, la planeación educativa se caracteriza por la ausencia de mecanismos operativos de planificación, deficiencias de coordinación entre planes y presupuestos del sector público, escasa generación de proyectos, institucionalización prematura (adopción de esquemas formales rígidos y ambiciosos que no tienen posibilidad de ser cumplidos), e inexistencia de sistemas de información estadística, adecuados a las necesidades de la planeación.<sup>31</sup>

La planeación debe proponer los mejores caminos para acceder a los objetivos institucionales, a la vez que coadyuva a definirlos; contemplando la ejecución y evaluación; así como la participación de la comunidad. Ello le permitirá percibir el conjunto de tareas a encarar en el área de planeación, y orientar las decisiones sobre las prioridades, definir la metodología, los actores y los responsables con alto grado de precisión y expresar en forma sencilla de tal forma que pueda percibirse en forma global y analizársele en sus partes.

De lo anterior se desprende que las entidades de planeación institucional, deben tener especial cuidado de orientar las instituciones a través de un modelo que proporcione una visión instrumental de las cosas, por el cual los instrumentos, métodos y procedimientos tengan la capacidad del sujeto y la posibilidad de alcanzar el éxito previsto.

Dado que la planeación educativa (al igual que la planeación en general) no puede diferenciarse en forma real del resto del proceso administrativo; porque no puede separarse de ciertas funciones administrativas como la organización, dirección, motivación y control, la planeación estratégica constituye un apoyo

determinante para la dirección; ya que se concentra más en la estrategia que en las operaciones.

Planear estratégicamente significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. La planeación estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, que define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quien lo llevará a cabo, y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida; por lo cual la planeación estratégica debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.<sup>32</sup>

La planeación estratégica es una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Representa un proceso mental, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

La planeación estratégica une tres tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, y planes operativos, con los presupuestos a corto plazo.

Algunos de los beneficios de la planeación estratégica consisten en la facilidad con que los directivos pueden cumplir con sus responsabilidades en forma muy eficiente, permite que se formulen y contesten preguntas claves para la institución, y a las cuales se debería poner atención; puede simular el futuro en papel permitiendo tomar mejores decisiones acerca de las medidas a tomar en cuanto a oportunidades y peligros futuros, en vez de esperar hasta que sucedan las cosas; permite evitar la suboptimización de partes del sistema a consta del todo; estimula el desarrollo de metas apropiadas de la organización, las cuales a su vez son factores poderosos para la motivación de las personas; proporciona una estructura para la toma de decisiones en toda la organización y permite que las autoridades de nivel inferior tomen sus decisiones de acuerdo con los deseos de la alta dirección; proporciona una base para medir el desempeño de la empresa y sus principales partes integrantes; señala asuntos claves y ayuda a establecer las prioridades adecuadas para tratar los mismos; establece canales de comunicación perfectos para que el personal hable el mismo lenguaje al tratar problemas substanciales; ayuda a capacitar a los directivos y contribuye al desarrollo de habilidades directivas que facilitan la reacción apropiada frente a eventos desconocidos; proporciona la oportunidad de integrar los talentos individuales en el proceso de la toma de decisiones, obteniendo con ello un sentido de participación y satisfacción único.<sup>33</sup>



Para introducir un sistema de planeación estratégica en una organización educativa se necesita:

- 1.- Entender claramente los propósitos de la planeación.
- 2.- Establecer el "plan para planear" o guía para la planeación.
- 3.- Exponer claramente las obligaciones del ejecutivo en jefe en cuanto a la planeación formal efectiva.
- 4.- Un glosario de términos claves.
- 5.- Especificar que tipo de información es necesaria para el sistema.
- 6.- Especificar quien debe proporcionar que tipo de información.
- 7.- Establecer un plan de flujo de información.
- 8.- Establecer normas de planeación especial.
- 9.- Basar el proceso en la evaluación constante y actual.
- 10.- Establecer la forma en que se integrarán el deber directivo, la misión y filosofías, los asuntos principales relacionados con la alta dirección.
- 11.- Mecanismos de evaluación del medio ambiente.
- 12.- Estrategias y políticas que la alta dirección quiere imponer en el pensamiento de todos aquellos involucrados en el proceso de planeación.
- 13.- Procedimientos estándares para obtener financiamientos y/o donativos.
- 14.- Crítica de resultados anteriores.
- 15.- Explicación de técnicas de pronósticos interesantes para las jefaturas de programa, sección y área.
- 18.- Ilustración de diversos elementos del proceso de planeación tales como estrategias, objetivos, planes de contingencia y argumentos.
- 17.- Normas para juzgar la calidad de los planes.<sup>34</sup>

Existen cuatro enfoques para el diseño del sistema: descendiente, ascendiente, descendiente - ascendiente y planeación en equipo.

El enfoque descendiente consiste en una planeación centralizada que se lleva a cabo en el nivel más alto de la organización y las departamentos desarrollan planes dentro de límites específicos; los cuales son revisados en las oficinas generales y regresan a las divisiones para modificaciones o ya aceptados. Cuando los planes no logran los objetivos deseados por la alta dirección, se elaboran planes adicionales a nivel corporativo. Una ventaja de este enfoque es que la dirección se ve obligada a pensar en el futuro y planear y metas que desea lograr junto con las estrategias para implantar estas últimas. La desventaja es que la dirección puede no estar preparada para indicar direcciones específicas; puede llegar a frustrarse con la planeación actual y puede llegar a dar lineamientos no analizados, y/o que los gerentes de división puedan sentirse limitados.

El enfoque ascendiente fuerza a las divisiones a planear, una desventaja puede consistir en que algunos responsables de divisiones pueden sentirse incómodos sin recibir guías de dirección.

El enfoque descendiente - ascendiente combina los dos anteriores. Durante todo el proceso de planeación, los supervisores de línea por un lado y el personal por otro, se reúnen constantemente para dialogar tanto en las oficinas generales como en las divisionales. Se utiliza generalmente en empresas descentralizadas que tienen experiencia en planeación; el cual podría usarse en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán por ser una institución de educación superior descentralizada. La alta dirección indica lineamientos a las divisiones, los cuales por lo común son lo suficientemente amplios para permitir a las divisiones una considerable flexibilidad al desarrollar sus propios planes. Algunas veces la alta dirección puede elaborar un objetivo o estrategia básica en forma oral con los gerentes de las divisiones. El personal en las oficinas generales y en las divisiones se reúne frecuentemente para hablar sobre los cambios en el manual de planeación, la elaboración de información para usar en el proceso de planeación y recomendaciones de estrategia a los directivos. Una gran ventaja de este sistema consiste en que se puede lograr una mayor coordinación de esfuerzos, y por tanto pueden prepararse planes más creativos que requieren menos esfuerzo y tiempo.

El enfoque de la planeación en equipo se utiliza, por lo regular, en empresas centralizadas más pequeñas; consiste en usar tanto a los principales supervisores de línea como al personal al desarrollar planes formales. Este método puede ser muy fructífero siempre y cuando exista una relación interpersonal adecuada entre el ejecutivo en jefe y el comité, y entre los miembros del mismo. Cuando el ejecutivo en jefe es muy autoritario con los supervisores de línea y el personal, el resultado no es muy efectivo.

Dentro de los cuatro sistemas existen muchas alternativas, las cuales demuestran una gran flexibilidad al diseñar los sistemas que deben adaptarse a las características particulares de una organización.<sup>35</sup>

Aunque no es fácil diseñar un sistema de planeación apropiado e implantarlo para obtener resultados efectivos, la cautela y las experiencias obtenidas pueden asegurar el éxito si se recuerda que aunque la planeación y la realización son partes independientes de la misma actividad, no son actividades separadas.

El ejecutivo en jefe es la pieza clave en el desarrollo y la operación del sistema de planeación estratégica; porque tiene la mayor influencia. El ejecutivo en jefe es la (s) persona (s) que tiene la autoridad para dirigir la organización. Los ejecutivos en jefe no pueden por sí mismos cumplir con las responsabilidades de planeación, necesitan ayuda. Las funciones conceptuales del ejecutivo en jefe son:

- 1.- Responsabilizarse de la planeación, puede delegarla, pero no en su totalidad.

- 2.- Establecer un clima apropiado para la planeación estratégica en la organización.
- 3.- Asegurarse que el diseño del sistema de planeación sea adecuado para las características únicas de la empresa.
- 4.- Involucrarse en la planeación estratégica.
- 5.- Reunirse personalmente con las personas que elaboran los planes, y asegurarse que exista una evaluación apropiada de los mismos, así como una retroalimentación adecuada para aquellos que la realizan.
- 6.- Informar los resultados de planeación a la junta directiva o jefatura de programa.

Existen varios patrones (paradigmas) de planeación que son fundamentalmente diferentes:

- 1.- Planeación intuitiva - anticipatoria (el director establece los objetivos a largo plazo y toma las decisiones intuitivamente día a día durante un lapso para lograr los objetivos)
- 2.- Estratégica formal (sistemática);
- 3.- Reactiva día a día (enfrentarse al día conforme llegue y tomar las decisiones estratégicas de acuerdo con esta actitud), oportunista empresarial (encontrar y explotar oportunidades),
- 4.- solución precipitada creciente (los objetivos son desarrollados, por los ejecutivos en jefe, durante el proceso de evaluación de alternativas) y
- 5.- Patrón de adaptación (los directivos toman decisiones estratégicas para modificarlas después mediante decisiones sucesivas).<sup>36</sup>

Es muy importante considerar que los valores y los sistemas de valores de las personas que dirigen influyen en todas las acciones y en la toma de decisiones de los mismos, por lo que tienen una influencia muy importante en la planeación de la organización.

La evaluación del desempeño pasado y los factores ambientales presentes y futuros (internos y externos) representan un paso importante en el proceso de planeación. El análisis de situación tiene como propósitos ayudar a identificar y analizar las fuerzas más significativas en el medio ambiente de la empresa, sistematizar el proceso de evaluación del medio ambiente para obtener mejores resultados, proporcionar un foro para tratar los puntos de vista acerca del mismo, afirmar opiniones acerca del medio ambiente en la evaluación, estimular el pensamiento creativo y proporcionar una base para continuar el proceso de planeación estratégica.<sup>37</sup>

El análisis de la situación consiste en examinar las expectativas o intereses de elementos externos a la compañía, entender los intereses de los directivos y empleados dentro de la organización, ya que conforme esta última van creciendo,

los intereses de estos elementos se vuelven más importantes en el proceso de planeación.

La base de datos está compuesta de información acerca del desempeño pasado, situación actual y del futuro. Los directivos deben seleccionar lo que debe estudiarse y cuan profundo debe analizarse cada factor.

Con el análisis de la situación y la base de datos se procede a identificar debilidades, oportunidades, potencialidades y peligros, *fundamentales en la planeación.*

En cada organización existe un conjunto de metas. La base de creación de este conjunto es la creación de los propósitos básicos y las misiones de la empresa; generalmente incluyen los propósitos socio - económicos de la organización, misiones, , empujes y características de la empresa, prácticas directivas, relaciones de la compañía con la comunidad. Todo esto depende fuertemente de los valores, aspiraciones e intereses del ejecutivo en jefe.

El proceso de planeación requiere que las premisas generales de las misiones y de los propósitos se hagan en forma más concreta mediante el desarrollo de objetivos a largo plazo. Después de este paso es posible planear estrategias específicas para lograr los objetivos y propósitos.

Los objetivos deben ser adecuados, mensurables después de cierto tiempo, factibles, flexibles, adaptables, motivadores, y entendibles; debe existir una obligación por parte de los directivos con los mismos y basarse en la participación del personal en su establecimiento; su número debe ser limitado y existir una relación entre ellos. La esencia de este proceso es el diálogo continuo hasta que los objetivos estén determinados por unanimidad. Una de las razones del diálogo continuo es que el establecimiento de objetivos se realiza sólo después de considerar varias combinaciones de elementos de la organización.<sup>38</sup>

El proceso de formulación de estrategia es muy complejo; cada problema para evaluar e identificar estrategias importantes es único. Las estrategias exitosas son uniones de estrategias interrelacionadas.

Algunos de los principales enfoques para identificar estrategias son:

- 1.- Examinar la matriz del servicio educativo y del mercado laboral
- 2.- Examinar los ciclos vitalicios del servicio educativo
- 3.- Encontrar una posición conveniente en el mercado laboral
- 5.- Inventar
- 6.- Modelos de computadoras
- 7.- Identificar factores estratégicos para el éxito de los planes
- 8.- Intuición
- 9.- Suerte

- 10.- Análisis DOPAPEI
- 11.- Preguntar: ¿Cuál es el problema?
- 12.- Análisis de Gap
- 13.- Seguir al dirigente
- 14.- Investigación de adaptación
- 15.- Investigación por sinergia
- 16.- Tormenta de ideas
- 17.- Prueba y error
- 18.- Solución precipitada
- 19.- Enfoque empresarial

La programación funcional a mediano plazo es muy importante en el proceso de planeación estratégica, ya que establece la credibilidad de los planes estratégicos y proporciona la base para una implantación efectiva de los mismos. Los lineamientos para la programación funcional a mediano plazo son:

- 1.- Mantener correlaciones sencillas entre los planes funcionales
- 2.- Procurar que las correlaciones no sean ni muy estrechas y muy flexibles
- 3.- Atenerse a tan pocas correlaciones funcionales como sea posible
- 4.- Involucrar a los mandos intermedios en la planeación de sus áreas de responsabilidad.
- 5.- Asegurarse que los planes concuerden con la línea organizacional.
- 6.- Evitar la extrapolación
- 7.- Otorgar tanta flexibilidad como sea posible, a los directivos, para desarrollar y describir sus planes.
- 8.- Asegurar que sólo se traten asuntos de alta prioridad en cada área funcional para evitar los detalles excesivos.

Los presupuestos a corto plazo son medios significativos para convertir las decisiones estratégicas en acciones; porque expresan las intenciones planeadas en términos cuantitativos.

Dado que la planeación estratégica está basada en eventos con una alta probabilidad de que ocurran, contempla también preparaciones para tomar acciones específicas cuando surge un evento o condición que no está planeada en el proceso de planeación formal; con el objetivo de proporcionar a los directivos una mejor posición al tratar con desarrollos inesperados, a través de la planeación de contingencia. Este tipo de planes obliga a los directivos a tomar en cuenta dimensiones del medio ambiente que no son eventos probables, pero que de ocurrir causarían graves daños, especialmente si no son tratados con rapidez.

La planeación estratégica aprovecha para la planeación las herramientas analíticas proporcionadas por las técnicas antiguas cuantitativas y no cuantitativas así como las técnicas cuantitativas modernas y los modelos computacionales. Evitando sobre y/o subestimarlas. También hace hincapié en la

necesidad de entender las potencialidades, debilidades y aplicaciones apropiadas de las mismas; la determinación del tipo, calidad y cantidad de la información que se necesita, así como los momentos oportunos y la precisión en la evaluación.<sup>36</sup>

El control sobre las actividades humanas es muy importante para lograr los planes; para lo cual se necesita comprender la naturaleza de los seres humanos en sí. Existen varios tipos de sistemas de control para implantar planes. El establecimiento de normas de desempeño, la evaluación del desempeño en vista de estas normas, y la toma de acciones para corregir divergencias de la norma; constituyen una forma de hacerlo.

En México, como en muchos otros países, la educación superior es una preocupación muy presente en todos los actores, en particular de los responsables de ella. Una tendencia de la evaluación consiste en medir la calidad por la eficiencia terminal, es decir, la proporción de estudiantes que egresan con éxito. Este criterio es sin duda importante, pero no es suficiente. Lo esencial es lo que finalmente saben los estudiantes, los conocimientos y competencias que han adquirido, y en lo que luego se transforman, sobre todo en el plano profesional. Hay aquí tres cuestiones complementarias sobre la eficiencia, sobre el destino de los egresados y sobre lo que éstos han aprendido.

Las instituciones de educación superior deben ser evaluadas y autoevaluarse a partir de indicadores estándar es esencial para el avance de la educación superior en su conjunto. Hay una cultura de evaluación en proceso de conformación. Falta construir a partir de ahí un verdadero sistema de acreditación de las instituciones y sus programas. En la evaluación interna debe cuidarse la participación de los representantes de los medios económicos.

Los indicadores o elementos de medición de la calidad en la educación son: eficiencia, conocimientos adquiridos, destino de los diplomados. El valor de los estudiantes al ingreso es uno de los factores importantes de la calidad de los resultados. El contexto social, económico, cultural, escolar del estado donde se ubique una institución tiene una gran influencia que sería importante tomar en cuenta. Cada institución debe ser responsable de los estudiantes que recluta, por las modalidades de selección entre los candidatos y, eventualmente, por la formación preparatoria que ha impartido a algunos de ellos.

La evaluación de una institución no debe limitarse a la constatación de una calidad medida por sus resultados, debe además explicarlos y ver como mejorarlos.

Para que el sistema de evaluación funcione se necesita el apoyo directivo, una estructura organizacional bien definida, planeación e integración de los presupuestos en el plan estratégico, comprensión y responsabilidad del sistema presupuestal, que los presupuestos no sustituyan el criterio directivo, reducir el

lenguaje especial de la contabilidad al mínimo, asegurar que el sistema de presupuesto no sea demasiado complejo, restrictivo ni difícil de manejar; normas claramente definidas para los presupuestos contra las cuales pueda medirse el desempeño, crear la comprensión adecuada de los propósitos y limitaciones de los presupuestos, amplia participación en el desarrollo de los presupuestos.<sup>40</sup>

### 4.2.3 GRUPOS DE TRABAJO

La conducta organizacional es una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar la conducta humana en un ambiente organizacional. Gran parte de lo que hasta hoy se sabe respecto a la conducta organizacional se ha reunido a lo largo de un periodo prolongado.<sup>41</sup>

Los teóricos clásicos tenían opiniones fijas respecto al comportamiento humano en las organizaciones. Pensaban que el dinero motivaba, así que las personas estarían dispuestas a trabajar más por una remuneración más elevada.<sup>42</sup>

Los teóricos de la dirección administrativa y los defensores de la burocracia ideal trataron de desarrollar principios científicos y racionales utilizarlos a nivel administrativo. Formularon principios demasiado generales o excesivamente rígidos, sin comprender que no se puede administrar una organización siguiendo criterios de racionalidad puramente técnicos.

Los humano relacionistas incorporaron y ampliaron el pensamiento clásico añadiéndole una dimensión humana. Argumentaban que la administración debería tratar al trabajador como una persona completa con necesidades, ambiciones y deseos que hay que satisfacer. Generalizaron sus descubrimientos y aceptaron la creencia de que los trabajadores felices son personas productivas. Su trabajo fue más descriptivo que predictivo y fueron sustituidos por los modernistas.

Los modernistas consideran a los individuos como recursos humanos valiosos sumamente capaces e ilimitados. Asignan una importancia preponderante a los datos de la investigación empírica, a un marco conceptual analítico y a un planteamiento de sistemas. Algunas de las características más sobresalientes de la teoría moderna incluyen la creencia de que los individuos son motivados por múltiples causas, y que la mejor manera de estudiarlos dentro de las organizaciones es siguiendo un método multidisciplinario.

Las ciencias de la conducta, básicamente, son: psicología, sociología y antropología. La psicología estudia la conducta humana individual; la sociología la estudia dentro de los grupos y entre ellos; y la antropología estudia al hombre en forma global, y en el estudio de las conductas organizacionales, su campo más

importante es la antropología cultural, que se ocupa del efecto de la cultura sobre la conducta.<sup>43</sup>

Los elementos del sistema personal que contribuyen a la conducta individual dentro de las organizaciones son: valores y metas; pericia, habilidad y experiencia; y factores de tensión y ajuste.<sup>44</sup>

Los valores son las opiniones que tiene la gente respecto a lo que es importante; le prestan estabilidad a su conducta y le confieren un significado personal; razón por la cual las organizaciones deben desarrollar estructuras abiertas y adaptables que permitan a las personas una mayor oportunidad de participar en la toma de decisiones, intercambiando necesidades personales por necesidades de eficiencia.

Los individuos tienden a actuar conforme a su propio interés, las organizaciones más eficientes luchan por desarrollar condiciones en que las metas personales sean congruentes con las de la organización; debido a que la conducta individual está influenciada por las metas personales.

Las habilidades, la pericia y la experiencia que cada individuo aporta a su trabajo tienen efectos notables en la conducta, sobre todo en el comportamiento orientado al trabajo.

La tensión puede alterar la conducta de la persona y el desempeño que tenga en el trabajo, generando resultados disfuncionales. Las fuentes comunes de tensión incluyen la organización, el trabajo mismo, factores personales y factores ambientales.

En una estructura organizacional, ningún individuo funciona por sí solo. Todos son miembros de por lo menos un grupo formal y la mayoría pertenecen por lo menos a un grupo informal; por lo cual se debe considerar la conducta grupal dentro de la organización.<sup>45</sup>

El grupo es un conjunto de dos o más individuos interdependientes e interactivos que buscan alcanzar objetivos comunes. Los grupos se clasifican como: funcionales, de trabajo y de intereses y amistad.<sup>46</sup>

#### a) Funcionales:

Los grupos funcionales están determinados por la estructura de la organización y son de índole permanente, son creados para llevar a cabo tarea (s) encomendada (s), a; y por lo mismo los objetivos, las interacciones y los niveles de desempeño de estos grupos están determinados por la misma organización.



Los grupos funcionales se clasifican como grupos organizacionales formales, en la mayoría de los casos, y tienden a conservar su existencia por periodos indefinidos.

**b) De trabajo o tarea:**

Se crean para lograr un objetivo en particular, y se disuelven cuando se alcanza dicho propósito.

Los grupos de trabajo se usan para construir cosas, identificar y solucionar problemas, para estudiar, elaborar recomendaciones, entre los más comunes. Los grupos de trabajo están formados por individuos cuya meta común es alcanzar un objetivo específico; las relaciones de los miembros, como tales, giran en torno a la consecución de dicha meta. En la mayoría de los casos, existe dentro de un grupo la relación superior subordinado, aunque en los grupos universitarios es menos informal que en la industria; es decir, aunque en los grupos universitarios no existe dentro del equipo de trabajo un jefe o supervisor investido con autoridad formal, siempre hay una persona que es tratada como tal. Generalmente posee cualidades de liderazgo que le valen la autoridad informal que goza.

Los equipos de trabajo se consideran grupos formales c) De interés y amistad Generalmente se forman en función de gustos, preferencias o actividades comunes. Pueden existir dentro de los grupos funcionales y/o de trabajo; sin embargo, suele encontrarse personas cuyos grupos de amistad no tienen nada que ver con los grupos formales y/o de trabajo de los cuales es miembro. Esto sucede con frecuencia, cuando la finalidad de los grupos de interés no es afín a la de los grupos de trabajo.

La razón más evidente para unirse a un grupo es la búsqueda de satisfactores a las necesidades organizacionales, sin embargo, Pueden formarse por:

A) Proximidad e interacción constante.- Cuando las personas trabajan en una proximidad íntima existen grandes posibilidades de que formen un grupo; pues tienen una interacción frecuente y llegan a establecer contactos unas con otras y la conducta de un individuo influye en la de los demás.

B) Similitud y/o afinidad: Cuando las personas se sienten atraídas por individuos similares a ellas en actitudes y tendencias, llegan a formar grupos. Esto ocurre porque las personas tienden a asociarse con otras que tengan características y opiniones similares.

C) Metas y actividades del grupo: Los individuos también forman grupos cuando desean participar en determinadas actividades o quieren alcanzar metas específicas. En estos casos una persona puede afiliarse al grupo sin conocer las

actividades específicas, o sin saber quienes lo conforman antes de unirse a él, pues lo importante para ella son las metas generales y el deseo de contribución para su logro.

Los elementos estructurales de los grupos son: composición, normas, papeles, status, cohesividad y liderazgo.

Por su composición los grupos pueden ser homogéneos, es decir, que los miembros tienen afinidades (estudios, experiencias, objetivos, gustos, valores, etc.,) Los grupos homogéneos suelen ser muy eficaces en la ejecución de tareas simples y rutinarias, ello porque los miembros son muy compatibles y la compatibilidad contribuye a la cooperación y comunicación en niveles de excelencia. Sin embargo, el riesgo que corren los grupos homogéneos es que su compatibilidad desemboque a menudo en un exceso de conformismo, haciendo muy difícil que los individuos se enfrenten a cuestiones no rutinarias.

Una forma efectiva de evitar el riesgo del conformismo es someter periódicamente al grupo al análisis y solución de situaciones no rutinarias, y/o resolver situaciones rutinarias con formas diferentes.

Los grupos también pueden ser heterogéneos, es decir, que los miembros pueden tener ideas, valores, conocimientos, etc. diferentes. Los grupos heterogéneos son eficaces para manejar tareas complejas sobre todo las que requieren planteamientos innovadores para resolver problemas. Sin embargo, la misma heterogeneidad suele ser causa de fricciones y conflictos entre los miembros; en casos extremos suele obstaculizar la consecución de los objetivos del grupo.

Cuando surgen conflictos entre los miembros del grupo que obstaculizan el trabajo, suelen ser de gran ayuda los laboratorios de conducta y las pláticas "cara a cara" características del Desarrollo organizacional.

Las normas son reglas de conducta y de comportamiento que han sido establecidas por los miembros del grupo. Las normas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás miembros, ayudando a prever las acciones de los demás y preparar una respuesta apropiada. Estipulan la forma en que los miembros deben actuar. Las normas del grupo contemplan las situaciones de importancia. Hay reglas que se aplican a todos los miembros y otras sólo a algunos miembros del grupo, es decir, algunas marcan los estándares y otras como proceder con las excepciones. Existen normas que pueden variar según la aceptación del grupo, es decir, un grupo puede aceptar como norma incrementar la cantidad de producto, aún cuando para lograrlo tenga que aumentar las horas de trabajo; en tanto otro grupo puede decidir incrementar la calidad, aunque ello implique bajar la cantidad.

Las normas señalan también los grados o niveles aceptables de desviación y las sanciones para cada una de ellas

Dentro de un grupo, se espera que todos sus miembros actúen de maneras específicas, es decir, que cada uno adopte e interprete su papel. El papel, con frecuencia, es en función del puesto, lugar o posición que el individuo ocupa dentro del grupo. Existen tres momentos por los que un individuo pasa al adoptar su papel dentro del grupo: la percepción, la interpretación y la ejecución.

Durante la etapa de percepción el individuo capta información del grupo que le proporciona una visión de lo que el grupo espera de él, a este momento se le denomina papel esperado. En el segundo momento, el individuo interpreta o intuye cuales serán las actitudes y comportamientos adecuados para proporcionar al grupo lo que espera de él, a este momento se le llama papel percibido. El tercer y último momento es el de la ejecución, en el cual el individuo ya analizó las alternativas, elige y actúa, es decir ejecuta su papel. El problema más notable que se presenta al pasar del papel esperado al papel percibido es su ambigüedad. Al pasar del papel percibido al actuado, el problema más sobresaliente es su conflicto.

La ambigüedad se presenta cuando un individuo se siente confuso respecto a su autoridad, responsabilidad, deberes en el trabajo, requisitos del trabajo mismo. Las causas de ambigüedad del papel son: a) Pocas guías proporcionadas, es decir, la falta de lineamientos claros y específicos, así como procedimientos de ejecución y criterios de valoración. b) Promociones administrativas, o sea, los cambios de funciones y/o autoridad que se dan informalmente dentro de los grupos y no reciben el tratamiento formal y/o no van acompañados de la simbología habitual.

El conflicto de papel ocurre cuando un individuo se enfrenta a una situación en la cual debe asumir dos papeles simultáneamente, y el desempeño de uno excluye al otro.

Los conflictos de papeles se clasifican de la siguiente manera:

- a) **Intrapapel:** Se envían mensajes diferentes y contradictorios para quien desempeña el papel.
- b) **Interpapeles:** Una persona desempeña varios papeles que son contradictorios u opuestos entre sí.
- c) **Excluyente:** Un individuo debe satisfacer reglas opuestas de papeles diferentes.
- d) **Persona vs. papel:** La conducta esperada es incompatible con los valores personales.
- e) **Sobrecarga:** Se le asigna tanto trabajo al individuo que le es imposible cubrir el papel.

La posición jerárquica se refiere al nivel jerárquico relativo que guarda un individuo dentro del grupo. Las siguientes son determinantes jerárquicas:

- 1.- Relación atribución - logro: Indicará la posición específica dentro social a través de la capacidad y / o pericia.
- 2.- Relación escalar - funcional: El nivel jerárquico dependerá de la posición ocupe dentro del organigrama (escala) y/o de la importancia que organización de a las funciones que desempeña.
- 3.- Relación posición - personal: El reconocimiento puede ser otorgado por puesto y/o por las cualidades de la persona.
- 4.- Relación activa - latente: Refinan el estatus en el sentido de que realzan hecho de que, aunque los factores mencionados arriba siempre actúan al mismo tiempo.

La cohesividad describe la intimidad o las atracciones interpersonales que existen entre los miembros del grupo. Un grupo con alta cohesividad se encuentra altamente motivado. Un grupo con baja cohesividad desencadena en el abandono del grupo.<sup>47</sup>

La cohesividad de un grupo varía según el momento o etapa en que se encuentre (percepción, interpretación, ejecución). La etapa de interpretación es la de mayor cohesividad y por tanto de mayor productividad; pues en ella los individuos del grupo se encuentran motivados generando alternativas de actuación para satisfacer las expectativas que el grupo tiene de ellos. La etapa de menor cohesividad es la de ejecución, pues en ella surgen fricciones y conflictos, además es durante la ejecución que los individuos valoran si su interpretación del papel fue adecuada o no. Juzgan su propio desempeño y el de los miembros del grupo en función de los resultados obtenidos.

Durante una evaluación objetiva siempre surgen aspectos positivos y situaciones a mejorar, sin embargo, existe en los miembros de los grupos una predisposición a focalizar la atención en lo negativo, por lo cual el grupo se desmembra y la cohesividad baja. Toda vez que un grupo termina una tarea, redefine papeles y sus miembros se enfrentan de nuevo a situación de percibir, interpretar y ejecutar su papel con los conflictos internos y externos que este proceso conlleva.

Sin embargo, no debe pasarse por alto que en el replanteamiento de papeles, ya existen antecedentes y se forman prejuicios. Para volver activar la motivación del grupo y fomentar la integración es necesario plantear un nuevo objetivo al grupo una vez que se ha terminado la tarea. La cohesividad determinará la forma de interacción y la productividad de los miembros del grupo.

El liderazgo es la capacidad de influir sobre los demás; dentro de un grupo la persona que influencia el comportamiento de los miembros es el líder. Generalmente, dentro de un grupo de trabajo, se encuentran dos líderes: uno formal y otro informal. El líder formal es la persona que ha sido provista de autoridad jerárquica ante los miembros del grupo y por lo tanto tiene la función de evaluar y la posibilidad de sancionar. El líder informal es aquel que se ha legitimado ante los demás por sus conocimientos, experiencia, carisma, facilidad de palabra, etc. Existen grupos en los que el líder formal posee las cualidades del informal y desempeña ambos roles.

Las etapas de desarrollo del grupo son:

- 1.- Aceptación mutua.
- 2.- Comunicación y toma de decisiones.
- 3.- Crecimiento y productividad.
- 4.- Control y organización.

Durante la etapa de aceptación mutua los grupos establecen patrones iniciales de comunicación y comienzan a desarrollarse interdependencias y empiezan a familiarizarse con la estructura, es decir, las metas y expectativas.

La siguiente etapa es la de comunicación y toma de decisiones en la cual se aclaran las metas, reglas y relaciones vigentes. Dentro de un grupo las decisiones pueden tomarse mediante la "guerra", "conflicto ganador - perdedor", "arbitraje", "compromiso", "consenso" y/o "colaboración".

En la guerra no solo se está en desacuerdo con su adversario, sino que se considera que este debe ser destruido. En los grupos que utilizan este procedimiento para tomar decisiones los miembros ejercen indiscriminadamente diferentes formas de manipulación.

El conflicto ganador - perdedor es más civilizado que la guerra, un ejemplo de este son las votaciones; la consecuencia son dos facciones: los ganadores (mayoría) y los perdedores (minorías). Cuando las minorías pierden constantemente se generan resentimientos y se pierde la objetividad. Las votaciones son recomendadas para grupos muy grandes, en los cuales resultaría prácticamente imposible consultar todas las opiniones y discutir las en plenaria, o para asuntos en los cuales las opiniones son opuestas y su trascendencia no es tan relevante.

El arbitraje supone la intervención de un tercero, cuya opinión será determinante en la elección de la decisión. Puede ser una persona externa al grupo que facilite la objetividad e imparcialidad al análisis de las alternativas; o bien la persona de mayor autoridad dentro del grupo. Puede decirse que con el

arbitraje cada facción obtiene lo quiere, pero un tercero decide en que proporción; es como un arreglo a fuerza.

El acuerdo supone el análisis objetivo que resulta en un acuerdo de las partes, sin la intervención de un tercero.

La colaboración en muchas formas es diferente a las cuatro formas anteriores de tomar decisiones, porque implica la decisión impersonal de las personas responsables en tomarla, para que puedan colaborar y obtener la mejor. Una decisión tomada en colaboración puede ser un compromiso, pero el procedimiento para llegar a la decisión es diferente de la forma que se llega a este último caso; pues los que colaboran en vez de competir ven las diferencias para resolver los problemas trabajando juntos, aportando cada uno lo que tiene.

El consenso para tomar una decisión ocurre cuando las personas investigan sus problemas en colaboración hasta que se llega a una solución con la que todos están de acuerdo, por lo menos parcialmente. Generalmente esta forma de tomar decisiones involucra desarrollar nuevos acercamientos y soluciones que ninguna de las partes consideró anteriormente. Implica entrenar a los grupos en sinergia.<sup>48</sup>

En la tercera fase del desarrollo del grupo (crecimiento y productividad), ya identificadas las metas, el grupo desarrolla canales para recibir y dar información y dirigen sus esfuerzos a la consecución de la meta.

Durante la última etapa (control y organización) el líder debe esforzarse por facilitar las tareas y proporcionar la retroalimentación y la evaluación necesarias. Mientras el grupo debe revisar y seguir manifestando una motivación firme hacia la consecución de la meta propuesta. Si se producen cambios, en estructura o los procesos del grupo, de liderazgo o se presentan conflictos interpersonales; puede ser que el grupo sufra una regresión a una etapa anterior.<sup>49</sup>

Uno de los procesos más simples para integrar equipos de trabajo es estar consciente de la necesidad de examinar el proceso de trabajo del grupo y específicamente tomar el tiempo necesario en cada sesión para realizar este examen. Esta actividad puede llevarse a cabo por los mismos miembros del equipo o con la ayuda de un consultor. Se puede hacer durante un receso en la reunión del equipo o sesión del trabajo, o durante un periodo específico al final de la reunión. En cualquiera de los casos el equipo debe hacerse preguntas tales como ¿qué tan satisfechos quedamos con esta reunión?, ¿qué estuvo mal?, ¿qué estuvo bien?, ¿qué nos gustaría hacer en forma diferente la próxima ocasión?, ¿cómo nos sentimos los unos a los otros en relación a la participación, contribución, responsabilidad y resultados?

Con frecuencia este examen arriba a puntos de discusión entre los miembros y esto logra mayor cooperación, compromiso y responsabilidad en las operaciones del equipo.

Las características individuales de los miembros del grupo determinan las metas, interacciones y desempeño.

Las características individuales se clasifican en:

- a) Biográficas y físicas. Incluyen aspectos tales como edad y sexo, tamaño, altura y peso. Conforme los individuos aumentan en edad, el grado y la selectividad de sus contactos va en aumento.
- b) Capacidades e inteligencia: La inteligencia es uno de los aspectos vitales que determinan lo que individuo puede hacer en favor del grupo. Los individuos más inteligentes suelen ser más activos y menos conformistas dentro de un grupo, que los de menor inteligencia. Sin embargo las capacidades específicas de una persona son aún más importantes. Los individuos con capacidades relacionadas con la tarea que debe desarrollar el grupo tienden a realizar mayores contribuciones a la culminación del trabajo y a generar una influencia mayor en las decisiones del grupo. Esas personas tienden a elevar el nivel de rendimiento y altas posibilidades de convertirse en líderes. Se sienten por lo general más satisfechas con la cooperación y el desempeño del grupo debido a su posición dentro del mismo, y al hecho que este alcanza el éxito gracias a sus esfuerzos.
- c) Personalidad: Influyen en el modo en que el individuo interactúa y se comporta con los demás miembros del equipo. Muchos de éstos rasgos, incluyendo el autoritarismo, la seguridad en sí mismo, la ausencia de convencionalismos, la ansiedad y el ajuste. Las conductas en los grupos son, por lo menos en parte, el resultado de las características de la personalidad.

Las características individuales ayudan a determinar las necesidades interpersonales del ser humano. Esta es una de las principales variables de la conducta de grupo. La segunda son las necesidades interpersonales de los otros miembros del grupo. Existen dos campos de la conducta intragrupo que son muy importantes para explicar su dinámica, las redes de comunicación y la toma de decisiones. Un análisis de las redes de comunicación reveló que las de uso más común son la rueda, la Y, la cadena y el círculo y la red de canales abiertos. Algunas de las características básicas de cada una incluyen el grado de centralización, el número de canales de comunicación posible, la satisfacción promedio del grupo, la gama de satisfacción de los miembros en lo individual y la predictibilidad del liderazgo. Cualquiera de estas cinco redes puede ser muy eficaz, según la situación que se trate.

Los grupos tienden a ser mejores que los individuos cuando se trata de manejar algunas decisiones, pero no todas. En otras circunstancias, el individuo resulta superior al grupo. No obstante, sea cual sea la decisión, parece que las personas están dispuestas a aceptar mayores riesgos en grupo que cuando operan como individuos.

La conducta intragrupo consiste en las interacciones que se registran entre dos o más grupos.

Una actividad formal para la formación de equipos de trabajo incluye actividades tales como las sesiones de entrenamiento de laboratorio, en donde el tema principal son las relaciones interpersonales en lugar del logro de una tarea. El riesgo del entrenamiento de la sensibilidad del equipo es muy alto pero los resultados potenciales que se obtienen también son muy altos. La manera de reducir este riesgo no es decidiendo que este tipo de programa debe evitarse, sino asegurándose de que se llenen ciertas condiciones previas. Cada miembro del equipo debe (es lo ideal) haber tenido experiencia anterior con entrenamientos de sensibilidad antes de que se lleve a cabo una sesión de laboratorio. De cualquier modo, el director del equipo debe haber tenido cierto tipo de experiencia, porque es probable que sea el punto de atención primario en cualquier sesión de sensibilidad, y no debe verse afectado por los problemas de ser el punto de atención, además de tratar de familiarizarse con el complicado método de laboratorio.<sup>50</sup>



## **5.- RESULTADOS**

Los resultados obtenidos a través de los diferentes instrumentos son presentados en forma descriptiva, puntualizando las oportunidades de mejora y las fortalezas del área.

### **5.1 LINEAMIENTOS GENERALES DEL AREA DE FORMACION Y PRACTICA PROFESIONAL.**

El objetivo de Formación y Práctica Profesional requiere para su cumplimiento un dominio cognitivo a nivel de aplicación. Existe un gran avance (1983 - 1996), en la clarificación de la forma de medirlo; la cual avanza del uso "crítico y operativo" del conocimiento hasta la toma de decisiones anticipada para la resolución de problemas específicos en corto y mediano plazos.

La función del área se toma, en consecuencia, más compleja y ambiciosa; siendo a su vez más orientadora para el desempeño de los integrantes de la misma.

Las estrategias planteadas en los lineamientos de 1996 amplifican considerablemente la visión del que hacer pedagógico, dejando atrás el reduccionismo que la encajonaba en alfabetización, decencia (a nivel medio superior y superior) y planificación educativa.

La ubicación y duración no han sufrido cambios.

La continuación de las prácticas se sigue orientando hacia la elección de la pre - especialización, realización de servicio social y tesis. Sin embargo, más que continuación de una práctica profesional mantienen relación con las decisiones que toma el alumno durante y después de su tránsito por formación y práctica profesional.

La organización del área ha avanzado de la ausencia de actividades formalizadas a la documentación de las actividades principales, aún cuando todavía falte especificar ¿quién?, ¿cuándo?, ¿Cada cuando?, ¿cómo? Y ¿dónde?.

### **5.2 EVOLUCIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DEL PEDAGOGO**

El instrumento empleado para evaluar la evolución del concepto de la práctica profesional del pedagogo fue la tesis para obtener el grado. El fundamento de esta decisión es el supuesto que en la tesis el egresado plasma su visión del campo laboral y su elección en cuanto a su ejercicio profesional.

Las tesis archivadas en Ciudad Universitaria datan de 1927 a 1994 y suman un total de 943 títulos.

La visión del campo profesional de acción en ellas varía de la educación especial hasta la capacitación laboral, pasando por supuesto, la educación formal en todas sus modalidades y niveles, la no formal y la informal.

Desde 1927 hasta 1977, los temas de las tesis dan muestra de una visión reducida del campo de acción del pedagogo. La mayoría de ellos se enmarcan en el sistema formal de educación; principalmente en los niveles de pre-escolar y primaria. Otros tantos en la educación especial para discapacitados, tanto físicos como mentales.

En estos contextos, los enfoques varían desde el aprendizaje de la lecto-escritura, desarrollo de la afectividad, importancia del juego, literatura infantil, escuela de padres, finalidad del estudio, personalidad del docente, relaciones maestro - alumno, materiales de apoyo, didáctica para materias específicas, disciplina y problemas educativos, por mencionar los más recurrentes.

Existe también un considerable número de textos en los que se ubica el pedagogo como promotor del desarrollo social a través de la educación.

Desde 1977 a 1988 empiezan a presentarse trabajos orientados hacia la capacitación laboral y los hay también que evalúan la función del pedagogo en la educación media básica y media superior. Se abren también las expectativas de práctica profesional hacia la planeación e investigación educativas, así como también al diseño curricular.

Sigue presente la visión de un pedagogo "promotor del desarrollo comunitario" pero ahora como agente de cambio, sobre todo en las zonas rurales; sin embargo, los trabajos sobre pre-escolar y primaria disminuyen considerablemente, cediendo su lugar de mayoría a las tesis bibliográficas.

Se amplía también el ámbito de la educación, rebasando los muros escolares incluyendo las alternativas de educación permanente: capacitación, alfabetización, actualización, educación a distancia y educación abierta.

La preocupación del pedagogo que se titula, gira nuevamente en este lapso dejando en segundo plano la información, priorizando la formación; centrándose en los fines de la educación y los perfiles de egreso. Aparece también la preocupación por la formación docente y la profesionalización del magisterio.

A partir de 1988 se cuestionan las prácticas escolares de la licenciatura y su trascendencia en la formación profesional del pedagogo. Así mismo ocurre con

las políticas en la formación de docentes, incluyendo al docente universitario, así como las habilidades didácticas de éstos últimos.. Dicho cuestionamiento alcanza a la escuela normal, y a la universidad misma, en su dimensión institucional.

En 1994 regresa el interés por el nivel básico de la educación, incorporando además el enfoque institucional en la evaluación y empieza a filtrarse el concepto de calidad en el ámbito educativo.

### **5.3 GRADO DE AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL AREA DE FORMACIÓN Y PRÁCTICA PROFESIONAL.**

#### **5.3.1 VISIÓN**

Para los alumnos del 5° semestre formación y práctica profesional es una materia del plan de estudios en la cual se aplican métodos teorías para la adquisición de experiencia laboral.

Los inscritos en 6° y 7° semestres opinan que es una oportunidad de aplicar métodos y técnicas que les redituará experiencia laboral a través de una materia del plan de estudios.

Los integrantes del área la visualizan como un espacio de identificación de oportunidades de mejora a través del ejercicio de la pedagogía.

En tanto para las instituciones en acuerdo de práctica es una forma de salvar las deficiencias pedagógicas en sus departamentos, a la vez que obtienen servicios gratuitos y permiten que los estudiantes se fogueen con la realidad.

Las visiones en cada uno de los sectores que participan activamente en las prácticas profesionales son parciales y complementarias, por lo cual representan para el área una oportunidad para integrarlas y posibilitar una visión más amplia que satisfaga e incluso exceda las expectativas de todos los actores proceso de formación práctica profesional.

#### **5.3.2 MISION**

No se observa diferencias en las opiniones de visión y misión expresadas por los integrantes del área y los alumnos de 5°, 6° y 7° semestres; lo cual explica que las instituciones en acuerdo de práctica interpreten que esta se refiere a la solución de sus problemas específicos para eficientar los departamentos en los cuales se practican los alumnos.

Lo cual representa para el área el reto de esclarecer, puntualizar y difundir la intención ( para qué) de vincular teoría y práctica, aplicar métodos y técnicas específicas, adquirir experiencia laboral, solucionar problemas particulares del que hacer educativo y auxiliar a las instituciones en acuerdo de práctica en la suplencia de sus deficiencias pedagógicas.

### **5.3.3 ESTRATEGIAS**

#### **5.3.3.1 REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN**

Los alumnos de 5°, 6° y 7° semestres identifican como principales requisitos la responsabilidad y el compromiso personales, y en segundo término, con carácter optativo, la afinidad con la pre - especialización.

Administrativamente los requisitos expresados son el seguro facultativo y ser alumno regular.

Las instituciones consideran necesario que existan problemas o necesidades pedagógicos en alguno de sus departamentos así como la aprobación de las autoridades de la organización. Uno de los medios empleados para determinar la existencia de problemas es el análisis interno de viabilidad, pero no se lleva a cabo en todas las instituciones adscritas.

#### **5.3.3.2 TRABAJO EN EQUIPO**

Los equipos de trabajo (de alumnos) en la realización de las prácticas profesionales operan en formas variadas con diferentes resultados.

Cuando los equipos de trabajo son formados por afinidad (afectiva o de intereses) buscan mejorar la calidad de los resultados; este mecanismo incrementa la creatividad de los integrantes, permite la toma de decisiones mediante consenso y/o colaboración, y el trabajo se divide tomando acuerdos en relación a la cantidad y calidad que aportará cada miembro. El único inconveniente que señalan los equipos que han trabajado de esta manera es el escaso tiempo en común con que cuentan los integrantes.

Los grupos que se integraron aleatoriamente se orientaron a respetar la diversidad de pensamiento y desarrollar la capacidad de adaptación de los miembros; esta opción les permitió disminuir las cargas y volúmenes del trabajo individual, tomaron las decisiones tipo arbitraje; la interacción de los miembros ocasionó actitudes negativas y conflictos interpersonales. El criterio para dividir el trabajo fue las partes iguales.

Las Instituciones en acuerdo de práctica, dan por hecho que los equipos son integrados en función de los proyectos y son orientados a la reducción de tiempo esfuerzo en el cumplimiento de programas de calidad, la toma de decisiones en que intervinieron los responsables de proyecto fue mediante arbitraje. Expresan desconocimiento sobre las estrategias que los integrantes adoptaron para dividir el trabajo y señalan como único inconveniente la falta de espacio disponible para asignarles áreas de trabajo.

Los grupos de trabajo son formados por afinidad, en su mayoría durante el 5° semestre y aleatoriamente en 6° y 7°; ya que la decisión que toma el alumno es respecto al proyecto y en consecuencia los compañeros de equipo "le tocan".

Dado que esto es algo le sucederá con frecuencia en su desempeño profesional, el área de formación y práctica profesional podría valorar los pros y contras de establecer vínculos con laboratorio de grupos en educación y/o diseñar estrategias que faciliten la integración de equipos de trabajo.

#### **5.3.4 FOCOS DE ATENCIÓN**

La atención se encuentra focalizada en los diferentes aspectos del proceso de formación y práctica profesional.

Los alumnos de 5° semestre desean adquirir experiencia en el ámbito laboral y se esfuerzan por proyectar una imagen de sapiencia ante la institución y orienta su acción hacia la investigación y la búsqueda de espacios o situaciones en los cuales aplicar los conocimientos adquiridos.

Los alumnos de 6° y 7° desean en mayor grado la adquisición de la experiencia laboral cuidando su imagen ante la institución en la cual practican, pero dada la interacción en sus equipos de trabajo sus acciones son orientadas a la investigación, solución de conflictos interpersonales y la elaboración del informe final.

La atención de los responsables de proyecto en las instituciones siempre se encuentra focalizada en la disminución de resagos en el cumplimiento de programas para eficientar sus departamentos; lo cual explica en algunos casos el cambio de objetivos y planes en los acuerdos de práctica.

#### **5.3.5 DIRECCIÓN**

##### **5.3.5.1 ESTILO DE LIDERAZGO**

El liderazgo ejercido por los profesores - asesores de formación y práctica profesional está centrado en la conducta de tarea en el 70 % de las situaciones vividas a lo largo de los tres semestres. Los mismos alumnos establecen como causa principal el tiempo dedicado a las asesorías; que resulta insuficiente dada la cantidad de proyectos que coordina un sólo asesor en relación con las horas disponibles de atención en cubículo, horas teóricas frente a grupo y horas libres de los alumnos para acudir a la asesoría. En la mayoría de los casos el alumno tiene que perder una o varias clases para recibir orientación y apoyo para mejorar su práctica profesional.

### **5.3.5.2 OBJETIVO DEL PROFESOR - ASESOR**

El alumno piensa que el objetivo principal del profesor es señalarle los cursos de acción que debe seguir y que para cumplirlo debe facilitarle la resolución de los problemas, transmitirle información y evaluar los resultados de la práctica.

Las instituciones perciben al profesor asesor como un facilitador del equipo de trabajo para asegurar el cumplimiento de proyectos cuyo objetivo es la retroalimentación del grupo y la evaluación del desempeño de los integrantes.

### **5.3.6 CONTROL**

#### **5.3.6.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

La información sobre las instituciones y los proyectos es considerada por alumnos, profesores e instituciones como suficiente y accesible, aunque en casi el 50 % de los proyectos el tiempo consumido en recopilación, organización y análisis de la misma era mayor que el disponible para el diseño de planes y/o actividades, por lo cual afirman que les fue inoportuna.

La información documental referente a las instituciones que son observadas durante el 5° semestre, es suficiente, oportuna y accesible; aunque el tiempo disponible entre una visita y otra es muy corto para la revisión y organización de la misma.

Los alumnos de 6° y 7° semestres consideran que la información documental es insuficiente y en el 80% de los proyectos es además inoportuna; dado que la práctica misma les exige tomar decisiones con respecto a métodos y teorías para solucionar problemas específicos; que por su actualidad rara vez se encuentran en los textos; es decir, los alumnos deben construir los fundamentos a partir de las teorías escritas y las situaciones observadas.

Las técnicas empleadas por los alumnos del 5° semestre son juzgadas por ellos mismos como eficientes aunque su desempeño al emplearlas sólo en un 30 % de los casos fue eficaz.

Los alumnos de 6° y 7° semestres consideran que sólo en el 25 % de los casos emplearon técnicas eficientes y en consecuencia su desempeño al utilizarlas fue ineficaz en el 42 % de las situaciones.

Sin embargo, las instituciones consideran que las técnicas empleadas por los alumnos fueron eficientes en todos los casos y que el desempeño de los practicantes fue eficaz en un 66 % de las situaciones.

### 5.3.6.2 ESTÁNDARES DE ACTUACIÓN

Los alumnos de 5°, 6° y 7° semestres consideran que se desempeñaron siempre con puntualidad, actitud positiva, apertura a la crítica, dominio de información, responsabilidad, profesionalismo, oportunidad y asertividad.

La opinión de los responsables de proyecto en las instituciones adscritas en acuerdo de práctica es que en un 80 % de las situaciones fueron asertivos oportunos en el 66 % de las mismas. Consideran además que en el 50 % de los proyectos no dominaban la información necesaria y que tan sólo un 11 % de los practicantes se desempeñaron con verdadera responsabilidad y profesionalismo.

Respecto al desempeño de los asesores - profesores, el alumnado de los tres semestres mencionados opina que el tiempo dedicado a las asesorías sobre los proyectos es insuficiente dada la cantidad de instituciones y proyectos que coordina. Así mismo los horarios destinados a esta actividad son considerados por los estudiantes como inadecuados; pues se empalman con el destinado a otras materias simultáneas a formación y práctica profesional.

Las consecuencias directas de los tiempos y horarios determinados para la asesoría son : 10 % de los alumnos renuncian a las asesorías por la incompatibilidad con sus horarios de clase, 33 % subestiman el desempeño del profesor asesor y tan sólo un 57 % reconoce que la asesoría orienta su desempeño, disminuye su angustia y facilita su práctica profesional.

Las técnicas que el profesor emplea durante las asesorías obedecen, según los alumnos, a una metodología deductiva que les permite cuestionarse sobre la viabilidad de las decisiones tomadas y los problemas potenciales de éstas.

Las técnicas empleadas por los alumnos del 5° semestre son juzgadas por ellos mismos como eficientes aunque su desempeño al emplearlas sólo en un 30 % de los casos fue eficaz.

Los alumnos de 6° y 7° semestres consideran que sólo en el 25 % de los casos emplearon técnicas eficientes y en consecuencia su desempeño al utilizarlas fue ineficaz en el 42 % de las situaciones.

Sin embargo, las instituciones consideran que las técnicas empleadas por los alumnos fueron eficientes en todos los casos y que el desempeño de los practicantes fue eficaz en un 66 % de las situaciones.

### 5.3.6.2 ESTÁNDARES DE ACTUACIÓN

Los alumnos de 5°, 6° y 7° semestres consideran que se desempeñaron siempre con puntualidad, actitud positiva, apertura a la crítica, dominio de información, responsabilidad, profesionalismo, oportunidad y asertividad.

La opinión de los responsables de proyecto en las instituciones adscritas en acuerdo de práctica es que en un 80 % de las situaciones fueron asertivos oportunos en el 66 % de las mismas. Consideran además que en el 50 % de los proyectos no dominaban la información necesaria y que tan sólo un 11 % de los practicantes se desempeñaron con verdadera responsabilidad y profesionalismo.

Respecto al desempeño de los asesores - profesores, el alumnado de los tres semestres mencionados opina que el tiempo dedicado a las asesorías sobre los proyectos es insuficiente dada la cantidad de instituciones y proyectos que coordina. Así mismo los horarios destinados a esta actividad son considerados por los estudiantes como inadecuados; pues se empalman con el destinado a otras materias simultáneas a formación y práctica profesional.

Las consecuencias directas de los tiempos y horarios determinados para la asesoría son : 10 % de los alumnos renuncian a las asesorías por la incompatibilidad con sus horarios de clase, 33 % subestiman el desempeño del profesor asesor y tan sólo un 57 % reconoce que la asesoría orienta su desempeño, disminuye su angustia y facilita su práctica profesional.

Las técnicas que el profesor emplea durante las asesorías obedecen, según los alumnos, a una metodología deductiva que les permite cuestionarse sobre la viabilidad de las decisiones tomadas y los problemas potenciales de éstas.



### **5.3.6.3 PROYECTOS**

Los proyectos de práctica profesional son clasificados por los alumnos en las siguientes categorías: orientación vocacional, capacitación, planeación, consultoría, administración, formación docente, educación ambiental, evaluación institucional, gestión pedagógica y desarrollo creativo

Las actividades que los alumnos realizaron en los diferentes proyectos fueron relacionadas con la investigación documental en el 52 % de los casos, secretariales 19 %, instrucción 12 %, planeación, programación y orientación 10 %, docencia 6 % y elaboración de materiales didácticos 6 %.

Las actividades que los alumnos no realizaron, aún cuando estaban contempladas en el proyecto fueron dibujos, manualidades y videos; ya que no son quehaceres estrictamente pedagógicos.

El 8 % de los alumnos reconoce su incompetencia en la evaluación y corrección de proyectos, de los cuales la mitad consideran que las alternativas propuestas no fueron viables por no ser realistas. La consecuencia inmediata fue que no culminaron sus proyectos; en todos los casos mencionados, los practicantes consideran no poseer el dominio cognitivo de la información requerida. Se presume que este porcentaje sea el mismo o mantenga estrecha relación con la renuncia a la asesoría por incompatibilidad de horarios.

### **5.3.6.4 CONOCIMIENTOS APLICADOS**

En los proyectos de las prácticas profesionales convergen conocimientos previstos en las siguientes materias del plan de estudios: didáctica 38 %, planeación educativa 29 %, metodología de las ciencias sociales 27 %, psicología de la infancia 25 %, dinámica de grupos 17 %, teorías pedagógicas 10 %, psicología de la adolescencia 8 %, evaluación curricular 4 % y, estadística e historia de la educación 2 %. Sin embargo en los mismos proyectos convergen también conocimientos que la licenciatura no provee para los alumnos y que ellos tienen que adquirir para realizar su práctica con eficacia. Entre los cuales se mencionan: relaciones humanas 27 %, planeación por proyectos 12 %, integración de equipos de trabajo y métodos específicos 20 %, desarrollo organización y capacitación 8 %, gestoría y medición 4 % y técnicas de medición 2 %.

El 20 % de los practicantes de 6° y 7° semestres afirman que el aprendizaje más significativo fue sobre la importancia de los valores universales para el desempeño profesional.

## **5.4 PERFIL DEL PEDAGOGO.**

Los alumnos creen que un pedagogo debe ser propositivo, reflexivo, consciente, crítico y comprometido; saber métodos de análisis y resolución de problemas, hablar en público y procesos de aprendizaje; y hacer proyectos, organizar y resolver problemas. Los responsables de proyectos en las instituciones consideran que un pedagogo es inseguro, comprometido y motivado, sabe teorías educativas y métodos de aprendizaje; y puede diseñar y sustentar proyectos educativos, promover el desarrollo funcional, formar docentes, detectar necesidades y elaborar síntesis.

En el mercado laboral no se considera al pedagogo en ningún cuadro ocupacional, no hay posibilidades de incorporarlo en el área de capacitación; porque el requisito señala a administradores, psicólogos y relaciones industriales. Tampoco es viable integrarlo en el área de recursos humanos; pues el campo está dominado por administradores, contadores, ingenieros en sistemas, informáticos, relaciones industriales y psicólogos. En este ámbito sólo se relaciona al pedagogo con el sector educativo y se mantiene la creencia que sobre pedagogos y pedagogía hay que remitirse a la Secretaría de Educación Pública y/o a la Asociación de Escuelas Particulares.

## **5.5 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

### **5.5.1 PREVISION**

No existen planes ni políticas para enfrentar los cambios experimentados en el perfil profesional, quehacer profesional, mercado laboral e internos. Sin embargo, la integración del grupo permite orientar y promover los cambios en el área para el cumplimiento de metas y objetivos del Área de Formación y Práctica y de la misma licenciatura.

Los planes y programas son definidos semestralmente a través del análisis de problemas reales y potenciales. La alternativa adoptada para enfrentar las reacciones provocadas por los cambios son la autoevaluación y la retroalimentación del grupo.

### **5.5.2 PLANEACIÓN**

Cada miembro del grupo tiene una percepción distinta del objetivo general del área, los cuales van desde la vinculación teórico-metodológica hasta la integración de grupos de trabajo; y consideran que han sido alcanzados con una eficiencia del 80 %, pero la mitad de los integrantes asegura que la medición no ha sido objetiva ni adecuada.

Las limitaciones para el cumplimiento satisfactorio de los objetivos oscila de la baja remuneración económica hasta la escasez de tiempo para la realización de las funciones. Respecto a los alumnos la limitación más importante es la deficiencia de información.

Los planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades del departamento son desconocidos para el 50 % y obsoletas para el 25%.

Los planes y programas existentes son elaboradas por el responsable de la sección de seminarios y metodología, según el 50 % del grupo y el resto no sabe quien los establece.

El 75 % cree que las políticas del área son adecuadas; ya que favorecen la participación y permiten responder a las necesidades específicas del área con oportunidad. El 25 % considera que obstaculizan su desempeño. Todos están de acuerdo en que las políticas rigen realmente el comportamiento de los integrantes del área.

El 75 % afirma que los planes generales se desglosan en programas particulares que son elaborados por el equipo de trabajo, mientras el 25 % restante asegura que no conoce los programas particulares. Los planes y programas del área son autorizados por el jefe del programa de pedagogía. El 75 % identifica la autoevaluación como el mecanismo de evaluación en el cumplimiento de programas a través de instrumentos (aunque no mencionan cuales) y el resto se abstuvo de responder las preguntas referentes a mecanismos de evaluación.

El 100 % considera útil la planeación de la sección, pero sólo el 75 % se basa en los lineamientos establecidos para desempeñar sus funciones.

### **5.5.3 ORGANIZACIÓN**

#### **5.5.3.1 PERFIL DEL PROFESOR - ASESOR**

Los profesores - asesores de formación y práctica profesional son licenciados en pedagogía (formación universitaria), mayores de 30 años, con experiencia docente y en algunos casos ocuparon puestos administrativos a nivel de mandos medios. El sexo es indistinto para ocupar el puesto y no se recibe ningún tipo de inducción al ocuparlo.

### **5.5.3.2 REQUISITOS DEL PUESTO**

Actualización permanente sobre administración de instituciones educativas, tendencias universitarias, métodos de investigación y diversificación de la experiencia profesional en diferentes áreas del que hacer del pedagogo.

### **5.5.3.3 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Nombre del puesto. **PROFESOR DE FORMACIÓN Y PRÁCTICA PROFESIONAL**

No. de plazas. **5**

Dependencia: **Jefatura de sección de Seminarios y Metodología**

Subordina: **ninguna**

Contactos frecuentes:

Internos: **Jefe de Seminarios y Metodología**

**Homólogos**

**Alumnos**

Externos: **Responsables de proyectos en instituciones adscritas en acuerdo de práctica.**

**Representantes de instituciones con potencialidad de adscribirse en acuerdo de práctica.**

Objetivo: **Formación adecuada de los pedagogos.**

**Investigación educativa**

**Enseñanza metodológica**

Funciones:

- 1.- **Revisar el programa de formación y práctica profesional I, II y III, con los integrantes del área y realizar los ajustes necesarios.**
- 2.- **Elaborar el proyecto de trabajo para la materia y turnarlo al jefe de sección**
- 3.- **Renovar los acuerdos de práctica con las instituciones.**
- 4.- **Ampliar el número de instituciones en acuerdo de práctica.**
- 5.- **Cumplir con las responsabilidades inherentes a la docencia de su materia.**
- 6.- **Asesorar a los alumnos en la investigación de problemas pedagógicos en las instituciones (visitas de observación)**
- 7.- **Asesorar a los alumnos en la elaboración de proyectos.**
- 8.- **Asesorar y supervisar la práctica de los alumnos en las instituciones.**
- 9.- **Elaborar el informe de resultados de las prácticas profesionales y turnarlo al jefe de sección.**
- 10.- **Atender los problemas operativos de las prácticas profesionales.**

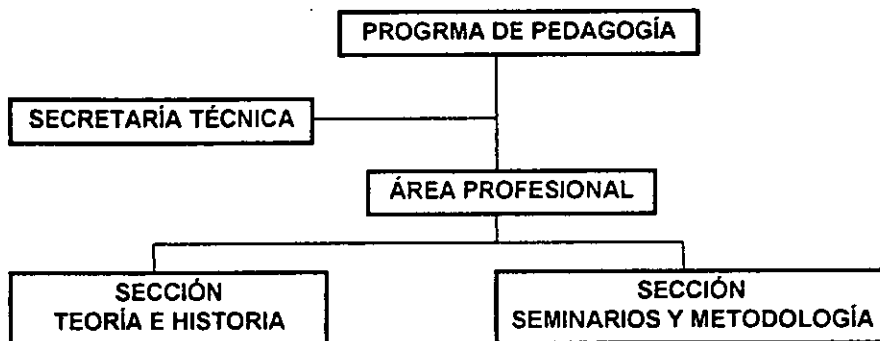
Las líneas de mando y comunicación son respetadas por el 75 %.

El 50 % manifiesta la necesidad de delegar la carga administrativa en otra persona para mejorar la coordinación de lo académico; debido a las excesivas

cargas y volúmenes de trabajo, así como a la falta de capacitación y actualización sobre docencia e investigación.

El 100 % reconoce la existencia de planes de incentivos, calificación de méritos y promoción; pero un 50 % señala que no son instrumentados. No existen distinción en trato a directivos y docentes.

#### 5.5.3.4 ORGANIGRAMA



#### 5.5.3.5 RECURSOS MATERIALES

El 100 % reconoce la existencia de planes de suministro; pero el 50 % afirma que no son funcionales. Las condiciones higiénicas de trabajo son adecuadas para la totalidad. Todos desconocen el presupuesto asignado al área, lo cual no es obstáculo para juzgarlo insuficiente.

#### 5.5.4 DIRECCIÓN

El 75 % considera que existen niveles de autoridad bien definidos en el campus, y que la delegación de la misma es adecuada; en tanto el 25 % restante considera que no hay ejercicio alguno de autoridad.

Para el desempeño de funciones cada integrante cuenta con la autoridad suficiente y desconocen casos de abuso de ésta.

El 75 % considera que el flujo, cantidad y calidad de la comunicación en la sección es adecuada en relación a los objetivos y resultados. Los medios de comunicación más utilizados son: memorandas, oficios, juntas y reuniones.

El 100 % niega la existencia de malestar, falta de armonía, fricciones o conflictos interpersonales en el área.

### **5.5.6 CONTROL**

El 100 % reconoce la existencia de mecanismos de control de asistencia; pero sólo un 25 % afirma que no son efectivos.

Para el 50 % no existe ningún control sobre la documentación del área, el resto considera que sí.

Los mecanismos de control para el desarrollo de los programas son conocidos solo por el 50 % y afirman que los procedimientos aunque son funcionales deben mejorarse para que los resultados trasciendan, pero ninguno menciona cuáles son.

### **5.6 INTEGRACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO**

El grupo de formación y práctica profesional es heterogéneo; con alto grado de cohesión entre los profesores del turno matutino y desvinculado con el vespertino. Mantiene un alto nivel de motivación hacia el objetivo del área y las actividades que realizan. La potencia del grupo es superior al promedio, lo cual los ha llevado a asumir riesgos mayores tales como la ampliación del campo de acción del pedagogo y la autoevaluación de su práctica, aún cuando esto les haya implicado confusiones y contratiempos al reorientar el rumbo de su desempeño. Lo anterior aumentó significativamente su compromiso con el área, la profesión y los tiempos personales que dedican a la realización de su trabajo; y que no está por demás señalar que no les son remunerados.

### **5.7 GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN:**

El conocimiento del área de prácticas profesionales de la licenciatura en pedagogía se logró totalmente; la visión obtenida del área contempla la percepción de alumnos, docentes, administrativos, representantes de las instituciones en acuerdo de práctica y impacto en el mercado laboral.

El marco teórico metodológico se estableció en la línea administrativa y el área fue contextualizada.

Los manuales de organización y procedimiento serán definidos en investigaciones posteriores que los integrantes del área puedan realizar en forma participativa, con el apoyo de prestadores de servicio social y/o tesisistas vía servicio a la comunidad.

Afortunadamente no se presentaron problemas institucionales durante la prestación del servicio. Sin embargo, debe mencionarse que durante la aplicación

de cuestionarios consumió el doble del tiempo programado. El número de alumnos encuestados durante la segunda etapa fue menor que en la primera ocasión, debido a la cantidad de trabajo escolar de profesores y alumnos, así como a los escasos tiempos disponibles y la extensión del cuestionario. Sólo el 30 % de las instituciones encuestadas proporcionó la información requerida. La aplicación del cuestionario de auditoría administrativa se realizó en el doble del tiempo esperado, y un número considerable de preguntas referentes al control, no fueron respondidas

Los datos obtenidos a partir de éste último cuestionario permitió identificar los aciertos y las fallas del área, así como establecer las causas raíz de los problemas que experimenta.

Se detectaron las expectativas de los alumnos, instituciones en acuerdo de práctica y profesores asesores; lo que posibilita el establecimiento claro y preciso de la visión y misión de las prácticas profesionales.

La investigación pretende normativizar la evaluación del desempeño del área y establecer procedimientos de planeación, organización, dirección y control que faciliten la toma de decisiones de la misma, con el objeto de lograr su desarrollo equilibrado y sostenido.

Los efectos de la sistematización de la operación del área impactarían a los alumnos, al brindarles prácticas profesionales que desarrollen sus habilidades de análisis, síntesis y evaluación.

A los profesores - asesores en la medida que la investigación interna se fomenta, les desarrollará y realizará profesionalmente.

Las instituciones en acuerdos de práctica encontrarán soluciones factibles y económicas a problemas reales y específicos de su operación.

El área contribuiría a la articulación congruente de las diferentes instancias que integran la licenciatura a través de la difusión e intercambio de la información generada por sus líneas de investigación.

El programa ampliaría la visión del campo de acción del pedagogo en el mercado laboral, consolidando y posibilitando la ampliación del que hacer de la pedagogía.

En el terreno personal, la investigación, permitió a quien escribe replantear los límites del desempeño profesional como profesional de la pedagogía e incorporar la planeación estratégica en la solución de problemas específicos del ámbito laboral .

El desempeño personal, en relación con el cumplimiento de objetivos del programa, se considera adecuado; pues se realizaron todas las actividades programadas, con la calidad y oportunidad esperadas.

La investigación incide en la aplicación de los contenidos del plan de estudios bajo criterios bien definidos, (procedimientos) y los sistemas de control iniciando un espiral de mejora continua que puede llegar a incidir en la currícula, áreas y sistemas que así lo requieran. Posibilita también la articulación de las materias que conforman el plan de estudios de la licenciatura a través del establecimiento de políticas y procedimientos comunes, congruentes al perfil del pedagogo, estableciendo un vínculo de congruencia entre métodos y técnicas empleados durante los procesos educativos; incidiendo directamente en la pre - especialización de "administración y planeación educativa", abriendo líneas permanentes de investigación en campo sobre la capacidad del pedagogo para la resolución de problemas educativos y los factores que intervienen para desarrollarla; considerando cuatro ámbitos de problematización: intraescolar (profesores y alumnos inscritos), práctica extraescolar dirigida (instituciones adscritas en convenios de práctica) campo laboral (seguimiento de egreso) y entorno socioeconómico y político.

La conformación del AREA DE FORMACION Y PRACTICA PROFESIONAL, con dimensiones académicas y administrativas, abre la posibilidad a la licenciatura en pedagogía, de la E.N.E.P. - Acatlán, de actualizarse y adecuarse a las necesidades de la época de una forma permanente, ordenada y realista.

Dado que el programa contempla dos líneas de investigación requirió integración, consenso y colaboración de los ejecutores de las actividades inherentes.

Los resultado, conclusiones y propuestas fueron compartidas con la jefatura del programa de pedagogía debido a lo interesante y trascendente de la información recopilada.



# **6**

## **CONCLUSIONES**

## 6. CONCLUSIONES

6.1 Los ajustes realizados a los lineamientos de las prácticas profesionales establecen el primer nivel de congruencia con los objetivos del área de Formación y Prácticas Profesionales; pues visualiza en la ejecución de sus propias funciones "un que hacer pedagógico en constante transformación"; con ello se obliga ello a reconocer las necesidades generadas por los cambios mismos y a redefinir sus políticas en busca de la creación de alternativas para solucionarlos.

Existe incongruencia en la pretensión de "investigar en atención a situaciones y problemas educativos" que haya que solucionar; puesto que los recursos adquiridos por el alumno durante la primera mitad de la carrera, son teóricos y metodológicos, en tanto que el cumplimiento del objetivo requiere técnicas de análisis de problemas reales y potenciales., así como también técnicas para la toma de decisiones; con un dominio cognitivo de las mismas a nivel de evaluación.

Por lo tanto la primera oportunidad de mejora para el Área de Formación y Práctica Profesional es la plantear desde sus lineamientos el enlace teórico - metodológico mediante técnicas que faciliten el cumplimiento de sus objetivos.

6.2. La práctica profesional del pedagogo ha evolucionado lenta y sensiblemente. A lo largo de 67 años el pedagogo no ha logrado definir y defender su que hacer; lo que lo ha llevado a *incursionar en otros campos* (sociología, psicología, administración) con una visión exclusivista que ha derivado en sustitución de actividades.

El grupo de formación y práctica profesional se encuentra ante el reto de transformar el exclusivismo con que el pedagogo ha percibido su que hacer, por un inclusivismo que consolide y amplifique el campo de acción de la pedagogía.

6.3. Entre los diferentes sectores y al interior de cada uno (alumnos, profesores, instituciones) de formación y práctica profesional, se visualizan partes diferentes, reducidas y complementarias de las prácticas, que derivan en ambigüedad y confusión en las respuestas a las preguntas básicas orientadoras de la acción: *¿Qué es?, ¿Para qué sirve? y ¿Cómo se logra?*; por lo que no es extraño que cada sector piense que su desempeño logró los objetivos propuestos, en tanto los demás no.

El Área está en posibilidad de integrar una visión amplificada de las prácticas profesionales, que contenga las expectativas e intereses de los sectores

que intervienen en ellas. Una visión tan flexible y abierta que pueda ser cambiada, sobre una base sistemática, toda vez que la realidad así lo amerite.

6.4 La no diferenciación entre visión y misión de las prácticas profesionales, explica la confusión de los medios con los fines. Por lo cual resulta importante replantear las intensiones de: la vinculación teoría - práctica, aplicación de técnicas específicas, adquisición de experiencia laboral, solución de problemas específicos del que hacer educativo, apoyo a instituciones adscritas en acuerdo de práctica, investigación, etc.

La clarificación de la misión (intención de las prácticas profesionales puede facilitar en gran medida la elección de estrategias más efectivas.

6.5 Los requisitos de inscripción a formación y práctica profesional son obviados por las partes, por lo cual cada sector tiene presentes los más inmediatos a la solución de sus necesidades específicas. Sin embargo, existe en todos un elemento común a todos ellos y que bien puede compararse con la columna vertebral de las prácticas profesionales: la ética o moralidad, que es enunciada a través de valores.

Este aspecto puede ser planteado por los integrantes del área como un contrato pedagógico - moral de las prácticas profesionales para preponderar el aspecto "formativo" sobre todos los demás que se presentan en el proceso.

6.6 El trabajo en equipo refleja la inmadurez de los grupos de estudiantes que realizan las prácticas de formación profesional; esto es natural considerando que la mayoría de ellos no trabajan, la licenciatura proporciona pocas oportunidades de verdadero trabajo en equipo, lo limitado de sus conocimientos técnicos y su juventud.

El trabajo en equipo, como experiencia semi - estructurada de aprendizaje en las prácticas profesionales puede contribuir al incremento de dos de los factores que inciden directamente en la madurez de los grupos; si contempla estrategias para tomar decisiones que vayan del arbitraje al compromiso y posteriormente al consenso y la colaboración.

6.7. En el Área de Formación y Prácticas profesionales, las actitudes se basan en creencias de dificultad, escasez, deficiencia, dicotomías y limitaciones en general.

Si se considera que los individuos y las organizaciones que logran sobrevivir en momentos de crisis y alcanzar el éxito deseado tienen un sólido conjunto de creencias sobre las cuales basan todas sus políticas y actitudes; porque la filosofía, el espíritu y el empuje están estrechamente relacionados con los logros; entonces el Área podría enfrentar el reto de cambiar el foco de su atención de las limitantes de las situaciones hacia las posibles transformaciones que pueden lograrse en ellas y centrar el liderazgo en valores rescatando el compromiso, responsabilidad y proactividad que caracteriza a los actores del proceso de formación y práctica profesional.

6.8 Dado que el estilo de liderazgo está determinado por la madurez del grupo, es normal que ante un grupo inmaduro el líder se aboque a desarrollar más la conducta de tarea que la conducta de relación y que la supervisión sea directa y continua. Si el grupo de profesores - asesores desean ejercer un liderazgo centrado en valores, indudablemente debe diseñar estrategias que aumenten la competencia de los practicantes; lo cual les permitirá dedicar más tiempo a la conducta de relación de los integrantes del grupo en la cual radica el aspecto formativo de la práctica. Lo anterior cambiaría el papel del profesor - asesor por el de "facilitador".

6.9 Los criterios propuestos para la evaluación de los resultados de las prácticas fueron eficiencia y eficacia de las decisiones tomadas con relación a los proyectos específicos. El elemento que incide directamente sobre los resultados es el tiempo; el cual resulta insuficiente por la cantidad de actividades, la destreza alcanzada en las habilidades involucradas y el dominio cognitivo de teorías, métodos y técnicas que las prácticas profesionales exigen.

El incremento de las horas de asesoría y el establecimiento de horarios no paralelos a las horas de clase de los alumnos podría salvar esta limitante.

6.10. Durante la retroalimentación, alumnos y profesores formulan afirmaciones verbales que priorizan las causas de los sentimientos experimentados a lo largo del proceso, en afán de justificar que los resultados obtenidos no sean los que esperaban. El esfuerzo continuo y la presión que el tiempo ejerció sobre ellos provocaron cargas emocionales y disminuyeron el grado de tolerancia a la frustración; lo cual explica el nivel de subjetivismo que sus opiniones pudieran expresar en algunos momentos.

La elevada carga emocional focaliza la energía de los practicantes en los aspectos emotivos con un matiz de negatividad y restó objetividad en la percepción de las situaciones. Lo anterior explica que los estudiantes sobrevaloren (5° semestre) y devalúen (6° y 7° semestres) su desempeño durante

su práctica profesional; comparándola con las valoraciones de profesores - asesores y coordinadores de proyecto en instituciones adscritas en acuerdo.

6.11 En el perfil del pedagogo falta claridad y especificidad en cuanto a lo que puede hacer; esto determina en primera instancia el interés (para aprender lo que se requiere saber ) y la motivación (para modificar la identidad del ser).

En la medida que los alumnos perciban clara y específicamente el perfil del pedagogo (habilidades, conocimientos y características personales) lograrán reflejarlo y consolidarlo paulatinamente en las prácticas profesionales, y al egresar, en el mercado laboral.

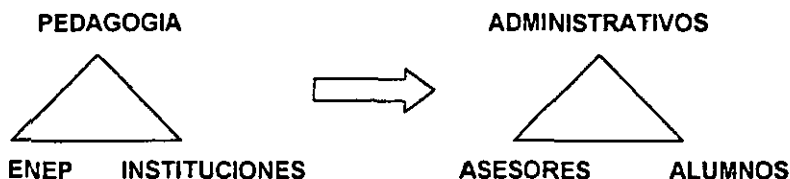
Una vez determinado el perfil debe compararse con la caracterización real del alumnado para determinar su viabilidad, y una vez lograda esta, definir las estrategias de acción para su consecución.

6.12 El logro del fin último de las prácticas depende del cumplimiento de cuatro grupos o clases de requisitos:

- I Informativos: teorías, métodos y técnicas
- II Actitudinales: hábitos y valores
- III Intelectivos: habilidades y procesos intelectivos
- IV Administrativos: gestoría y normatividad

Los resultados de las prácticas profesionales se han visto disminuidos en gran medida por los conflictos interpersonales derivados de las actitudes de las personas ante la frustración; que a su vez es originada por el incumplimiento de los pre - requisitos de las prácticas.

Toca entonces, también, al Área de Formación y Prácticas Profesionales promover e internalizar los valores que permitan a los grupos mantener las actitudes necesarias para operar con sinergia.



6.13 Los integrantes del área de formación y prácticas profesionales desempeñan doble rol (dirección y docencia) originando con ello el conflicto de saturación del papel.

La administración de las prácticas profesionales se ha venido realizando aisladamente de los mecanismos de decisión y pensamiento del programa; en afán encontrar mejores formas de alcanzar los objetivos, a la vez que los va clarificando, contemplando la ejecución, evaluación y participación de la comunidad de prácticas profesionales.

Lo anterior deriva en la responsabilidad, del programa de la licenciatura, de orientar al área a través de un modelo que proporcione una visión práctica de las cosas; por el cual los instrumentos, métodos y procedimientos posibiliten la consecución del éxito previsto.

6.13 El análisis de problemas en la mayoría de los casos es superficial y tendencioso; mientras que la elaboración de los proyectos alternativos, en consecuencia, es poco viable; las causas de tales problemáticas radican en: *coordinación inadecuada, organización desequilibrada, control ambiguo e inconstante, supervisión y vigilancia discontinuas, desmotivación (en sus variantes de apatía y conformismo), desintegración de los equipos de trabajo y bajo rendimiento.*

La integración de los equipos de trabajo, el manejo de conflictos y las estrategias de negociación deben ser parte fundamental en la formación de los profesores - asesores de práctica, estas herramientas pueden proporcionarse a través de cursos de capacitación y actualización, con un enfoque multiplicador, es decir, que los profesores las puedan enseñarla vivencialmente a sus alumnos.

6.14 Existen dos líneas de evaluación, una que pretende valorar el proceso y que se pierde en la actividad misma por ausencia de sistemas de información. Queriendo rescatar todos los elementos, momentos y reacciones del mismo, no discrimina lo verdaderamente relevante, imposibilitándose con ello la corrección adecuada y oportuna.

La otra deseando medir la calidad de los resultados se reduce a los factores informativos y administrativos de la práctica; debido a lo difícil que resulta observar habilidades, procesos de pensamiento, actitudes y valores en el momento justo en que se lleva a cabo la evaluación.

Ambas posturas son complementarias, su reconciliación es posible a partir de la planeación participativa, comprometida y responsable.

6.15 Los asesores enseñan en la dualidad; pues el contenido del discurso comunica el perfil de la licenciatura y su práctica manifiesta ambigüedad de actitud derivada de valores opuestos. Sus reacciones ante las limitaciones (de los alumnos y el sistema) que obstaculizan y dificultan el cumplimiento de los

# **7**

## **ALTERNATIVAS SUGERIDAS**

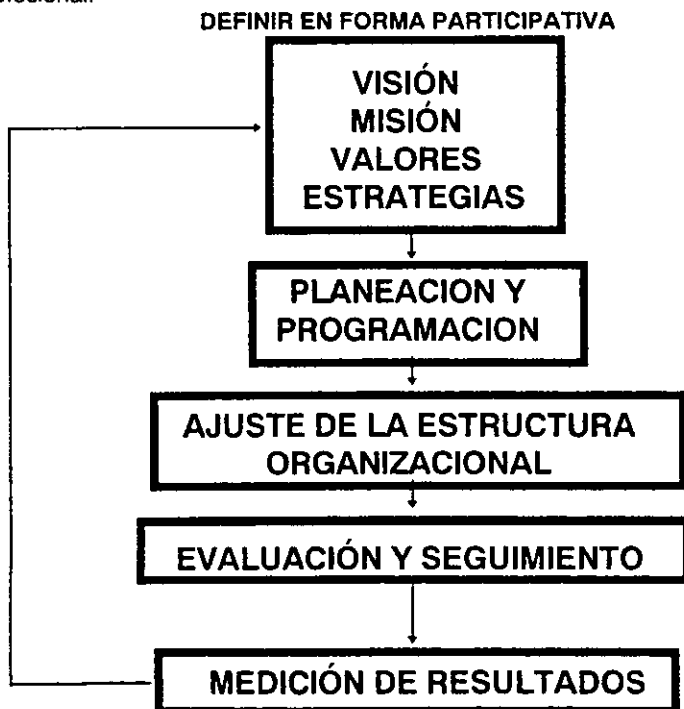
## 7. ALTERNATIVAS

El Area de Formación y Práctica Profesional (de la licenciatura en pedagogía de la E.N.E.P.- Acatlán), ha realizado y desempeñado funciones no contempladas en los planes de operación del programa, pero que, sin embargo, fueron en todo momento necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

Los resultados derivados de las actividades de formación y práctica superaron las expectativas previstas para las mismas; pues al ser evaluadas permitieron identificar problemáticas específicas en el proceso enseñanza - aprendizaje de las materias de formación y práctica profesional (en sus aspectos teórico, metodológico y técnico), tanto en la fase de planeación y organización, como en la de instrumentación y evaluación.

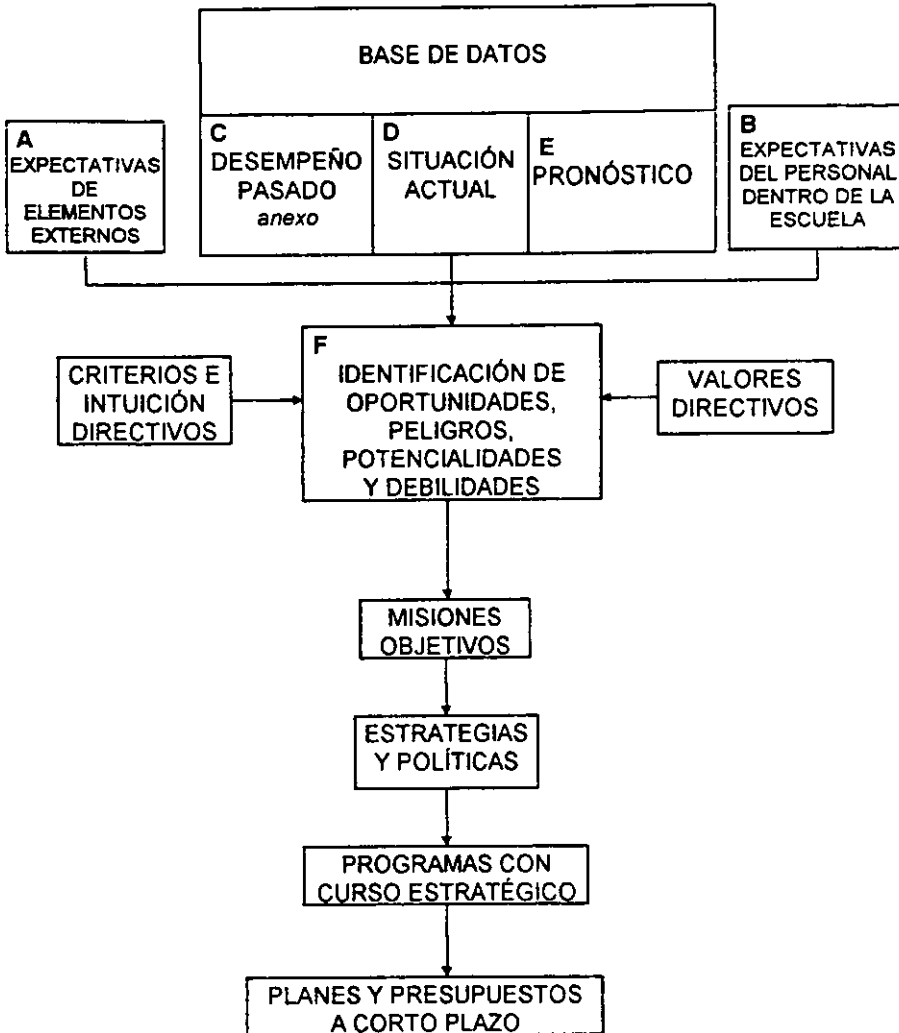
Tales descubrimientos originaron modificaciones a los programas, de las materias ya mencionadas. Sin embargo, los cambios operados hasta el día de hoy, serán poco fructíferos si el Area misma no cuenta con instancias y procedimientos adecuados para evaluarlos, ajustarlos y continuarlos.

El que hacer académico del Area debe ser administrado a fin de lograr eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo armónico de la misma. El esquema presenta la actividad administrativa propuesta para Formación y Práctica Profesional.



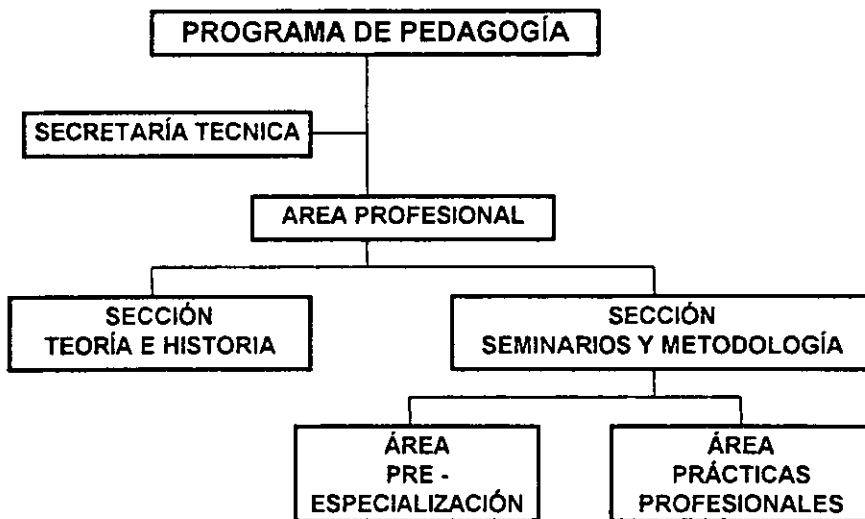


## ANALISIS DE SITUACIONES

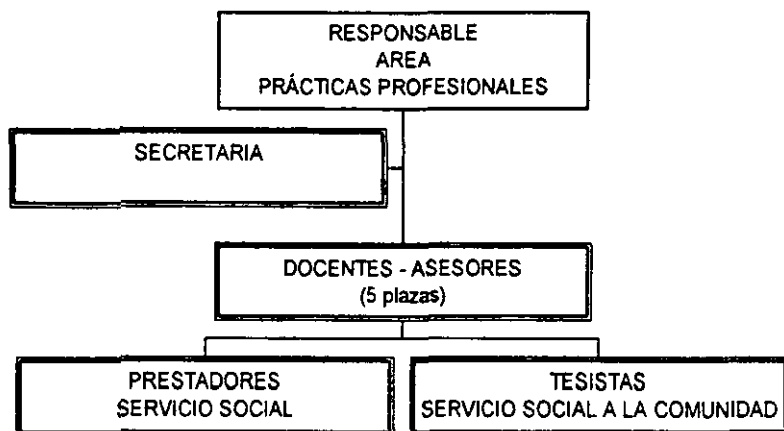


La adopción de los procedimientos esquematizado anteriormente incrementarían significativamente el conjunto de actividades y funciones del área, así como su responsabilidad que en ella recae, tal crecimiento rompería el equilibrio de la estructura organizacional de no establecer formalmente el nivel orgánico y jerárquico que corresponde al objetivo encomendado. Por tal motivo se considera que Formación y Práctica Profesional debe ser consolidada en el organigrama como un Area Administrativa.

Los organigramas facilitan la percepción del cambio señalado.



## PRACTICAS PROFESIONALES



Para evitar la ambigüedad y conflicto de papeles al interior del área, se presentan las descripciones de los puestos que la conforman. De esta manera se conseguirá que cada individuo sepa lo que se espera de él y que esperar de los demás; lo cual contribuirá a disminuir considerablemente las diferencias en la Percepción de roles.

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**Nombre del Puesto: RESPONSABLE DE AREA DE FORMACIÓN Y PRÁCTICA**

**Objetivo:** Asegurar el desarrollo continuo y armónico del Área; implementando los planes y programas que la integran, con un mínimo de desviaciones.

**Dependencia:** Sección de Seminarios y Metodología

**Subordina:** Docente - Asesor de práctica profesional  
Secretaria - Mecnógrafa (\*)

**Contactos frecuentes:**

Internos: Jefe de Sección de Seminarios y Metodología  
Secretaria - Mecnógrafa (\*)  
Docentes - Asesores

Externos: Prestadores de Servicio Social  
Tesisistas de Servicio Social a la Comunidad  
Coordinadores de Práctica en Instituciones en acuerdo

**Funciones:**

- 1.- Definir, con la colaboración de los integrantes del Área, los objetivos y el plan de trabajo de la misma, asegurando que estos contribuyan al logro de objetivos del programa de la licenciatura.
- 2.- Someter el plan de trabajo del área a consideración del responsable de Seminarios y Metodología.
- 3.- Apoyar y promover la investigación que coadyuve al desarrollo del área.
- 4.- Integrar los resultados de las líneas de investigación, asegurar su difusión e informar los avances al responsable de Seminarios y Metodología.
- 5.- Informar, al responsable de Seminarios y Metodología, sobre los avances en el cumplimiento de programas.
- 6.- Asegurar la retroalimentación adecuada y oportuna, de resultados de investigación entre los integrantes del área.
- 7.- Evaluar y dar seguimiento al plan de trabajo de los programas establecidos.
- 8.- Cuantificar y difundir el grado de cumplimiento de planes y programas.
- 9.- Incentivar al personal del área a la colaboración y superación personal.
- 10.- Detectar y atender los problemas de operación del Área.
- 11.- Retroalimentar al personal, a su cargo, sobre su desempeño y las expectativas del mismo.
- 12.- Establecer, en colaboración con los integrantes del Área, los lineamientos, políticas y técnicas de evaluación de los programas instrumentados.
- 13.- Establecer, en colaboración con los integrantes del Área, proyectos de servicio social que apoyen las líneas de investigación que el desarrollo del Área requiera.
- 14.- Difundir, promover y apoyar la titulación de egresados a través de las diferentes opciones de la licenciatura.
- 15.- Mantener comunicación adecuada y oportuna con las diferentes instancias que conforman el programa de pedagogía.

## DESCRIPCION DE PUESTO

**Nombre del puesto:** PROFESOR / ASESOR DE FORMACION Y PRÁCTICA

**TIEMPO:** Completo ( 20 hrs. Docencia / 20 asesoría e investigación).

**Objetivo:** Mediar el aprendizaje y la formación de los alumnos inscritos en formación y práctica.

**Dependencia:** Responsable del Area de Formación y Práctica

**Contactos Frecuentes:**

**Internos:** Responsable de área Profesores / asesores

Alumnos

**Externos:** Coordinadores (instituciones) Prestadores de servicio social  
Tesisistas

**Funciones:**

- 1.-Elaborar el plan semestral de trabajo en congruencia con los objetivos del área.
- 2.- Someter el plan semestral de trabajo, a consideración del responsable del área.
- 3.- Definir y desarrollar una línea de investigación
- 4.- Dirigir las actividades de los prestadores de servicio social asignados su línea de investigación.
- 5.- Elaborar el informe de investigación y turnarlo al responsable de área.
- 6.- Intercambiar, adecuada y oportunamente, los datos necesarios de su investigación con los investigadores del área, a fin de enriquecerla y consolidarla.
- 7.- Recopilar, analizar y organizar la información necesaria para la práctica sobre la institución encomendada.
- 8.- Asesorar y dirigir el grupo de formación y práctica profesional encomendado.
- 9.- Cumplir con los requerimientos que exige la titularidad de "profesor". (actas, firmas, exámenes, etc.) en forma adecuada y oportuna.
- 10.- Contribuir a la difusión, promoción y apoyo de las diferentes modalidades de titulación.
- 11.- Mantener comunicación adecuada y oportuna con las diferentes instancias que conforman el área.
- 12.- Identificar y atender los problemas que la práctica de los alumnos.

A continuación se presentan los ejes propuestos para investigación y servicio social. Se les llama ejes dada la apertura que posibilitan. Es conveniente aclarar que deben establecerse aún las políticas y lineamientos que normen la actuación en estas actividades.

## **PROGRAMAS DE SERVICIO SOCIAL PARA PRESTADORES**

1. Convenios de práctica profesional.
  - 1.1. Actualización del directorio de instituciones en acuerdo de práctica.
  - 1.2. profesional.
  - 1.3. Agenda de instituciones con actividades relacionadas al que hacer pedagógico.
  - 1.3. Promoción de convenios y ampliación del directorio.
- 2.- Evaluación de resultados de práctica profesional (académicos y admitivos.).
  - 2.1. Diseño de instrumentos .
  - 2.2. Aplicación de instrumentos.
  - 2.3. Análisis y organización de datos.
- 3.- Seguimiento de egresados y bolsa de trabajo.
  - 3.1. Seguimiento de egresados.
    - 3.1.1. Identificación de la población que labora.
    - 3.1.2. Identificación de empresas o instituciones que los emplean.
    - 3.1.3. Identificación de funciones que desempeñan.
    - 3.1.4. Caracterización del perfil proyectado en el campo laboral.
  - 3.2 Necesidades pedagógicas del campo laboral.
    - 3.2.1 Administrativas.
    - 3.2.2 Psicotécnicas.
    - 3.2.3 Permanentes.
  - 3.3 Bolsa de trabajo.
    - 3.3.1 Identificación de oportunidades.
    - 3.3.2 Directorio de empresas con posibilidad de emplear pedagogos.
    - 3.3.3 Establecimiento de convenios.
  - 3.3.4 Evaluación y seguimiento.

## **INVESTIGACION PARA PRESTADORES DE SERVICIO SOCIAL A LA COMUNIDAD**

- 1.- Instituciones en acuerdo de práctica.
  - 1.1 Directorio.
    - 1.1.1 Real.
    - 1.1.2 Potencial.
  - 1.2 Convenios.
    - 1.2.1 circunstancias.
      - 1.2.1.1 Vigencia
      - 1.2.1.2 Cancelación.
    - 1.2.2 Funciones v actividades.
      - 1.2.2.1 Actuales
      - 1.2.2.2 Potenciales
  - 1.3 Extensión de práctica
    - 1.3.1 Servicio Social
    - 1.3.2 Titulación
    - 1.3.3 Contratación
- 2.- Campo profesional del pedagogo
  - 2.1 Seguimiento de egresados
  - 2.2 Trayectoria del pedagogo en su desarrollo profesional
  - 2.3 Actividades consolidadas como que hacer pedagógico
  - 2.4 Actividades incursionadas por el pedagogo
  - 2.5 Actividades que ampliarían la percepción del que hacer pedagógico
- 3.- Evaluación y seguimiento de las prácticas<sup>1</sup> y medición de resultados
  - 3.1 Formativos
    - 3.1.1 Trabajo en equipo
    - 3.1.2 Manejo y solución de conflictos
    - 3.1.3 Toma de decisiones
  - 3.2 Informativos (proyectos)
    - 3.2.1 Internos
      - 3.2.1.1 Estructura
      - 3.2.1.2 Elementos
      - 3.2.1.3 Metodología
      - 3.2.1.4 Fundamentación teórica
      - 3.2.1.5 Factibilidad
    - 3.2.2 Externos
      - 3.2.2.1 Oportunidad
      - 3.2.2.2 Viabilidad
      - 3.2.2.3 Impacto
- 4.- Vinculación curricular
  - 4.1 Perfil del practicante
  - 4.2 Diagnóstico de ingreso
    - 4.2.1 Información
    - 4.2.2 Habilidad y destreza
    - 4.2.3 Comportamiento

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- 4.3 Plan de contingencia para el aseguramiento del logro de objetivos.
  - 4.3.1. Informativo.
  - 4.3.2. Metodológico.
  - 4.3.3. Técnico.
- 4.4 Análisis de problemas y toma de decisiones.
  - 4.4.1 Internos (propios del área)
  - 4.4.2 Externos (interacción con otras instancias del programa o instituciones)
    - 4.3.1.1 Teórico
    - 4.3.1.2 Metodológico
    - 4.3.1.3 Técnico
  - 4.3.2 Formativo
- 4.4 Análisis de problemas y toma de decisiones
  - 4.4.1 Internos (propios del área)
  - 4.4.2 Externos (interacción con otras instancias).

Para cumplir los programas, el área requerirá presupuesto; por lo cual será conveniente que dentro del análisis de situaciones se contemple el factor económico y se planteen estrategias para financiar al área.

Es sabido que la legislación universitaria no permite el lucro; pero existen situaciones en las cuales ha permitido el patrocinio; tal es el caso de fundación UNAM. Tal vez podrían establecerse patrocinios (en especie) por parte de las instituciones adscritas en acuerdos de práctica y/o egresados de la carrera.



# **8**

## **FUENTES DOCUMENTALES**

- ANUIES, "Planeación de la Educación Superior", ANUIES, México, 1982.
- CARWRIGHT y ZANDER, "Dinámica de Grupos: Investigación y Teoría", Trillas, México, 1983.
- CONPES, "Administración de la Educación", CONPES, México, 1982.
- DETUSCH y KRAUSS, "Teorías de Psicología Social", Paidós Studio, México, 1990.
- FERNÁNDEZ ARENA, "La Auditoría Administrativa", Diana, México, 1984.
- FERNÁNDEZ ARENA, "El Proceso Administrativo", Diana, México, 1982.
- FREIR, PAULO, "Educación para la Liberación".
- GARCÍA ESQUIVEL, LARA DI LAURO y SÁNCHEZ JUAREA, "Los Aspectos Económicos de la Educación", Foro sobre la Educación y el Desarrollo Económico y Social de México, Celebrado en el Centro Nacional de Productividad, del 11 al 15 de junio de 1979.
- GOODE y HATT, "Métodos de Investigación en Ciencias Sociales", Siglo XXI, México, 1982.
- HODGETTS y STEVEN, "Comportamiento en las Organizaciones", Interamericana, México, 1984.
- KASUGA, "Círculos de Calidad", Grad, México, 1991.
- KINDGREN, "Introducción a la psicología social", Trillas, México, 1984.
- MANN, "Elementos de Psicología Social", Limusa, México, 1983.
- MEMORIAS DEL CURSO TALLER CENTROAMERICANO SOBRE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, "Construyendo Criterios e Indicadores de Calidad para la Educación Superior", CSUCA - OUI, San José de Costa Rica, celebrado del 2 al 11 de febrero de 1997.
- MORRISEY, GEORGE L. "Pensamiento Estratégico", Traducción de Arenas Monreal, Carlos, Prentice - Hall Hispanoamericana, México, 1996.
- MORRISEY, GEORGE L. "Planeación a Largo Plazo", Traducción de Cornejo Reyes, Sergio Samuel, Prentice - Hall Hispanoamericana, México, 1996.

PARDINAS, "Metodología y Técnica de la Investigación", Siglo XXI, México, 1982.

PASOS, LUIS, "La crisis económica en México", Diana, México, 1984.

PALLÁN FIGUEROA, CARLOS, "La Administración y la Planeación en las Instituciones de Educación Superior frente al Requerimiento del Desarrollo Social", SEP - ANUIES, México, 1982.

RIOS SZALAY y PANIAGUA, "Orígenes y Perspectivas de la Administración", Trillas, México, 1984.

RUBIO RAGAZOMI y HERNÁNDEZ FUEENTES, "Guía Práctica de Auditoría Administrativa", Pac, México 1983.

RUIZ ESPARZA, "El Problema de la Educación en México", Cap. 2

SANDER, BENNO, "Función de la Educación Superior", ANUIES, México, 1982.

SEP, "Avances Programáticos", primaria y secundaria, SEP, México, 1997.

UAM - XOCHIMILCO, DIVISIÓN DE CIENCIAS Y HUMANIDADES, "Investigación Documental", Cuadernos tricolor, México, 1984.

STEINER, GEORGE, "Planeación Estratégica: Lo que todo directivo debe saber" CESCOSA, México, 1985.

UDUAL, "Universidades" # 94, Octubre -- Diciembre, México 1982.

WEISS, "Investigación Evaluativa", Trillas, México, 1987.

WILLIAM, "Auditoría Administrativa", Diana, México, 1984.

# 9

## NOTAS

## NOTAS

- <sup>1</sup> RÍOS GONZÁLES, José Antonio, "Educación como proceso psicológico", Santillana, España, 1975, pág. 24.
- <sup>2</sup> Op. Cit. Pág. 25
- <sup>3</sup> PARDINAS, Felipe, "Metodología y técnicas de investigación documental", siglo XXI, México, 1982. Cap. 3
- <sup>4</sup> WILLIAM P. , Leonard "Auditoría Administrativa", Diana, México, 1984, Cap.6
- <sup>5</sup> Ib. Idem.
- <sup>6</sup> FERNANDEZ ARENA, "La auditoría administrativa", Diana, México, 1984, Cap1
- <sup>7</sup> WILLIAM P. Op. Cit., Cap.8
- <sup>8</sup> Ib. Idem.
- <sup>9</sup> PARDINAS, Felipe, Op. Cit. Cap. 3
- <sup>10</sup> "Orígenes del control de la calidad"
- <sup>11</sup> Ib. Idem.
- <sup>12</sup> Ib. Idem.
- <sup>13</sup> VANILDA PAIVA, " \_\_\_\_\_ "
- <sup>14</sup> FEIGENBAUM, Armand, "Total Quality Control: Engineering and Managment"
- <sup>15</sup> KASUGA, Linda, "Círculos de Control de Calidad"
- <sup>16</sup> GARCÍA ESQUIVEL, LARA DI LAURO Y SÁNCHEZ JUAREZ, "Los Aspectos Económicos de la Educación", Foro sobre la Educación y el Desarrollo Económico y Social de México, Celebrado en el Centro Nacional de Productividad, del 11 al 15 de junio de 1979.
- <sup>17</sup> "Orígenes y perspectivas del Control de Calidad"
- <sup>18</sup> RÍOS GONZÁLES, Op. Cit. pág. 30
- <sup>19</sup> FREIRE, Paulo, "Educación para la Liberación"
- <sup>20</sup> PASOS, Luis, "La crisis económica en México", Diana, México, 1984, Cap. 1
- <sup>21</sup> SEP, "Avances programáticos" primaria y secundaria, México, 1997.
- <sup>22</sup> COPIAS DE SUSY
- <sup>23</sup> RÍOS SZALAY Y PANIAGUA, "Orígenes y Perspectivas de la Administración", Pac, México, 1983.
- <sup>24</sup> SANDER, Benno, "Función Administrativa en las Instituciones de Educación Superior", SEP - ANUIES, México, 1982, pág. 13
- <sup>25</sup> Ib. Idem.
- <sup>26</sup> PALLAN FIGUEROA, Carlos, "La Administración y la Planeación de las Instituciones de Educación Superior Frente al Requerimiento del Desarrollo Social", SEP - ANUIES, México, 1982.
- <sup>27</sup> SANDER, Benno, Op. Cit.
- <sup>28</sup> Ib. Idem.
- <sup>29</sup> Ib. Idem.
- <sup>30</sup> Ib. Idem
- <sup>31</sup> PALLAN FIGUEROA, Carlos, Op. Cit.
- <sup>32</sup> STEINER, George, "Planeación Estratégica: Lo que todo Directivo debe Saber", CECSA, México 1985, Cap. 1

- <sup>33</sup> MORRISEY, George, "Pensamiento Estratégico", Traducción de ARENAS MONREAL, Carlos Alberto, Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A., México 1996.
- <sup>34</sup> STEINER, George, Op. Cit. Cap. 2
- <sup>35</sup> STEINER, George, Op. Cit. Cap. 3
- <sup>36</sup> MORRISEY, George L. "Planeación a Largo Plazo", traducción de CORNEJO REYES, Sergio Samuel, Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A., México 1996, Cap. 1.
- <sup>36</sup> Ib. Idem.
- <sup>37</sup> STEINER, George, Op. Cit. Cap. 3
- <sup>38</sup> Ib. Idem.
- <sup>39</sup> Ib. Idem.
- <sup>40</sup> MEMORIAS SOBRE EL CURSO TALLER CENTROAMERICANO SOBRE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, "Construyendo Criterios e Indicadores de Calidad para la Educación Superior", CSUCA - OUI, San José, Costa Rica, celebrado del 2 al 11 de febrero de 1997.
- <sup>41</sup> HODGETTS Y STEVEN, "Comportamiento en las Organizaciones", Interamericana, México, 1984, Cap. 1.
- <sup>42</sup> Ib. Idem.
- <sup>43</sup> Ib. Idem.
- <sup>44</sup> Ib. Idem.
- <sup>45</sup> HODGETTS Y STEVEN, Op. Cit. Cap. 3.
- <sup>46</sup> Ib. Idem.
- <sup>47</sup> HODGETTS Y STEVEN, Op. Cit. Cap. 7.
- <sup>48</sup> Ib. Idem.
- <sup>49</sup> INDUCHE, "Liderazgo y toma de Decisiones", INDUCHE, México
- <sup>50</sup> HODGETTS Y STEEN, Op. Cit. Cap. 8.

# **10**

## **ANEXOS**

## **FÓRMACION PROFESIONAL**

(Reproducido textualmente del plan de estudios - 1983)

Todos los esfuerzos docentes serían incompletos, si no contemplaran la formación profesional vinculada con su práctica, logrando que el alumno pueda conocer, y actuar en la complejidad real de los procesos socioeducativos.

Por lo anterior, en esta área integraremos el conjunto de conocimientos y métodos de investigación educativa, para que puedan ser utilizados crítica y operativamente por el alumno en la práctica profesional. En una palabra, en este segundo ciclo el curriculum unifica los conocimientos teóricos adquiridos y su comprensión con su aplicación práctica. Por otro lado, al relacionar los contenidos educativos propuestos por la carrera y al poner a los alumnos en contacto con la realidad profesional, se permite un constante ajuste y selección de los conocimientos impartidos. Cabe hacer notar, que este ciclo está coordinado y culmina con el servicio social.

Como el ciclo comienza desde el quinto semestre, al comienzo, el alumno conocerá y tendrá una orientación teórica; posteriormente a través de su propia práctica y por la experiencia directa, realizará un tipo de aprendizaje distinto y vivencial de lo que será su vida profesional. En quinto semestre realizará prácticas de alfabetización; en el sexto, tareas educativas en la comunidad y de capacitación laboral, prácticas docentes en escuelas preparatorias, etc. En el séptimo, realizará tareas de planificación y administración educativa y docencia universitaria, por mencionar mas que las más importantes. Las prácticas profesionales están correlacionadas con las distintas pre - especializaciones que ofrece la carrera. La formación y práctica profesional deberá establecerse exclusivamente con fines de servicio público.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES**  
**ACATLÁN**

**FORMACIÓN Y PRÁCTICA PROFESIONAL I**  
(Transcripción textual)

**1.- LINEAMIENTOS GENERALES**

El área de Formación y Práctica Profesional, está integrada por las materias de "Formación y Práctica Profesional I, II y III", ubicadas en el quinto, sexto y séptimo semestres de la carrera de Licenciado en Pedagogía. Dichas materias se vinculan con la formación teórica-metodológica-técnica que han adquirido los alumnos hasta el quinto semestre de la carrera, y con las tres preespecialidades existentes en el Plan de Estudios de la misma: Psicopedagogía, Educación Permanente y Planeación y Administración Educativa.

En quinto semestre tiene como objetivo general: **Descubrir mediante la observación directa, los campos de acción, y las problemáticas de la pedagogía que habrá que dar solución, en corto y mediano plazo, de forma tal que el estudiante integre teoría-realidad-acción al dar solución a las problemáticas localizadas en las visitas a las diferentes instituciones.**

Este objetivo tiene estricta vinculación con los objetivos del área de Formación y Práctica Profesional que son:

- 1.- La Práctica Profesional de la pedagogía como una profesión de eminente participación e incidencia en los diversos cambios y transformaciones de la sociedad.
- 2.- Investigar en atención a las situaciones y problemáticas educativas a las que halla que dar solución.
- 3.- Aplicar los conocimientos y métodos de investigación educativa crítica y operativamente en la elaboración de proyectos elegidos.
- 4.- Aplicar los conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos adquiridos durante la carrera a las necesidades de la realidad educativa, estableciendo alternativas de solución.
- 5.- Evaluar la práctica profesional del pedagogo como un quehacer en constante transformación y por ello en constante redefinición y creación.

Para el cumplimiento de los objetivos, en quinto semestre se programarán visitas, y se establecerá el vínculo de formación y resolución de problemas pedagógicos tomando en consideración los hechos educativos y las distintas formas de analizar las necesidades en las diferentes instituciones.

#### **REQUISITOS:**

Contar con el seguro facultativo.

Estar inscrito en 5° semestre de la licenciatura en pedagogía.

#### **2.- ORGANIZACIÓN DEL CURSO**

El curso está estructurado tomando en cuenta que cada una de las visitas se planea y organiza con anticipación (estructura de visita), por el profesor de la materia, realizando una evaluación posterior de las mismas.

Así mismo se cuenta con una metodología de trabajo la cual contempla:

1.- Organización de los materiales investigados, que serán trabajados en el aula, con base en los indicadores propuestos por el grupo de profesores del área. Todos los equipos tendrán la obligación de investigar sobre todos los temas que se abordarán en el semestre.

2.- La organización de cada sesión para visita en las diferentes instituciones será a cargo de los profesores del área rotándose estos de acuerdo a la visita programada.

3.- Trabajo de iniciación a Prácticas Profesionales en 4 sesiones coordinadas por los diferentes profesores del área de Formación y Práctica Profesional.

4.- Integración de equipos de trabajo de 5 personas, para elaborar proyecto. La guía de observación y el cuestionario servirán para el planteamiento del problema del proyecto a realizar.

5.- Al término el semestre se presentará el proyecto realizado durante el semestre, éste ha de contener.

Índice

Justificación

Planteamiento de problema

Elementos teóricos

Sugerencias, propuestas

Bibliografía

6.- Se realizará una entrevista a un pedagogo que se ubique fuera del plantel, con el fin de llevar un seguimiento en relación con el área de Formación y Práctica Profesional y el conocer la demanda de la Pedagogía.

### 3.- EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DEL CURSO

Dadas las características particulares de la materia de Formación y Práctica Profesional I, la evaluación debe entenderse como un proceso sistemático, participativo y permanente. En este sentido, se propone tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

Asistencia a las sesiones (aula y visita)

Participación (aula y visita)

Tres faltas por parte del alumno se considera como **BAJA** automática en la materia.

Entrega oportuna de guías de observación y cuestionarios

Identificación de problemática

Entrega oportuna del proyecto

Los porcentajes quedan establecidos de la siguiente manera:

Entrega oportuna (con calidad) de guías de observación y cuestionarios	50 %
Entrega oportuna (con calidad) del Proyecto	25 %
Asistencia (sesiones y visitas)	25 %

95 - 100	MB
76 - 94	B
60 - 75	S
59 ó menos	NA

## CUESTIONARIO DE OPINIÓN

**DIRIGIDO:** Alumnos de 5° semestre de la carrera de Pedagogía en sus turnos matutino y vespertino.

**OBJETIVO:** CONOCER LAS VENTAJAS O DESVENTAJAS DE LA ESTRUCTURA DE TRABAJO ADOPTADA EN EL PERÍODO 96 - I EN LA MATERIA DE FORMACIÓN Y PRACTICA PROFESIONAL I UBICADA EN 5° SEMESTRE DE LA LICENCIATURA EN PEDAGOGIA.

**Instrucciones:** RESPONDA ABIERTAMENTE A LAS SIGUIENTES CUETIONES

- 1.- ¿A qué se le llama formación y práctica profesional?
- 2.- ¿Qué importancia tiene esta materia en su formación profesional?
- 3.- ¿Qué requisitos deben cubrirse para insertarse en un proyecto de formación y práctica profesional?
- 4.- ¿Para qué se forman equipos en las prácticas profesionales?
- 5.- ¿Cómo se forman dichos equipos?
- 6.- ¿Cuáles son las ventajas del trabajo en equipo durante las prácticas profesionales?
- 7.- ¿Cuales son las desventajas del trabajo en equipo durante las prácticas profesionales?
- 8.- ¿Cómo se coordina el trabajo en equipo?
- 9.- ¿Cuáles son los mecanismos empleados para la distribución?
- 10.- ¿Cómo se evalúan los resultados del trabajo en equipo?
- 11.- ¿Qué fuentes de información consultó con mayor frecuencia?

**Instrucciones:** MARQUE CON UNA "X" EL INCISO QUE DESCRIBA MEJOR SU OPINIÓN

- 12.- El profesor proporciona información suficiente sobre la institución y el área de trabajo, antes de visitar la empresa.  
a) siempre    b) casi siempre    c) algunas veces    d) rara vez    e) nunca
- 13.- La información proporcionada por el profesor en el aula facilita la búsqueda de información complementaria.  
a) siempre    b) casi siempre    c) algunas veces    d) rara vez    e) nunca
- 14.- Los mecanismos empleados en la evaluación de las prácticas profesionales son objetivos.  
a) siempre    b) casi siempre    c) algunas veces    d) rara vez    e) nunca
- 15.- La información bibliográfica necesaria para el ejercicio de las prácticas es accesible.

- a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) rara vez e) nunca
- 16.- La movilidad de profesores contribuyó al logro de los objetivos de las prácticas profesionales.  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) rara vez e) nunca
- 17.- Las prácticas de observación durante las visitas fueron adecuadas y suficientes.  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) rara vez e) nunca
- 18.- La información obtenida durante las visitas fue clara, sencilla y concreta.  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) rara vez e) nunca
- 19.- Las dudas surgidas durante o después de las visitas fueron aclaradas por el profesor en el aula.  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) rara vez e) nunca

**Instrucciones: COMPLETE LAS SIGUIENTES FRASES CON EL PRIMER PENSAMIENTO QUE CRUCE POR SU MENTE.**

- 20.- Esta práctica profesional me ayudó a
- 21.- El elemento más importante en las prácticas profesionales es
- 22.- Lo que considero inadecuado en las prácticas es
- 23.- Para que las prácticas funcionen mejor agregaría
- 24.- Considero que los equipos de trabajo serían más eficaces si
- 25.- Para optimizar las asesoría, los profesores deberían
- 26.- Para eficientar la comunicación Empresa - ENEP, se necesita
- 27.- Me inscribiré a la preespecialización de
- 28.- Creo que mi asesor de práctica profesional
- 29.- Para cubrir mis objetivos de práctica profesional se requiere
- 30.- Mi desempeño en la práctica sería más eficaz si

Por su valiosa participación  
**GRACIAS**

### **CUESTIONARIO DE OPINION**

**DIRIGIDO:** Alumnos de 6° y 7° semestres de la carrera de Pedagogia en sus turnos matutino y vespertino.

**OBJETIVO:** CONOCER LOS ELEMENTOS TEORICO-METODOLÓGICO-TECNICOS QUE APORTA LA MATERIA DE FORMACIÓN Y PRACTICA PROFESIONAL AL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE DE 6° Y 7° SEMESTRE EN SU VINCULACIÓN CON LOS PROYECTOS E INSTITUCIONES DONDE PRACTICAN.

**Instrucciones:** RESPONDA ABIERTAMENTE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

- 1.- ¿A que se le llama formación y práctica profesional?
- 2.- ¿Qué importancia tiene esta materia en su formación profesional?
- 3.- ¿Qué requisitos deben cubrirse para insertarse en un proyecto de formación y práctica profesional?
- 4.- ¿Para qué se forman equipos en las prácticas profesionales?
- 5.- ¿Cómo se coordina el trabajo en equipo?
- 6.- ¿Qué fuentes de información consultó con mayor frecuencia?
- 7.- ¿Qué instituciones informativas o bibliotecas visitó durante sus prácticas profesionales? ¿por qué esas?

**Instrucciones:** MARQUE CON UNA "X" EL INCISO QUE MEJOR DESCRIBA SU OPINIÓN.

- 8.- El profesor proporciona información sobre la institución y el área de trabajo antes de visitar la empresa?  
a) siempre    b) casi siempre    c) algunas veces    d) rara vez    e) nunca
- 9.- La información bibliográfica necesaria para el ejercicio de las prácticas fue accesible  
a) siempre    b) casi siempre    c) algunas veces    d) rara vez    e) nunca

**Instrucciones.** COMPLETE LAS SIGUIENTES FRASES CON EL PRIMER PENSAMIENTO QUE CRUCE POR SU MENTE.

- 10.- Esta práctica me ayudó a
- 11.- Para que las prácticas funcionen mejor agregaría
- 12.- Considero que los equipos de trabajo serían más eficaces si
- 13.- Para optimizar las asesorías, los profesores deberían
- 14.- Para eficientar las comunicación ENEP - Empresa, deberían
- 15.- Creo que mi asesor de práctica profesional
- 16.- Para cubrir mis objetivos de práctica profesional se requiere
- 17.- Mi desempeño en la práctica sería más eficaz si

Por su valiosa participación  
**GRACIAS**

## **CUESTIONARIO DE OPINIÓN**

**OBJETIVO:** CONOCER LOS ELEMENTOS TEÓRICO - METODOLOGICO - TÉCNICOS QUE APORTA LA MATERIA DE FORMACIÓN Y PRÁCTICA PROFESIONAL AL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE DE PEDAGOGIA DE 8° SEMESTRE, EN SU VINCULACIÓN CON LOS PROYECTOS E INSTITUCIONES DONDE PRACTICAN.

**DIRIGIDO:** Alumnos de 7° semestre de la licenciatura en pedagogía de la ENEP - Acatlán, en sus turnos matutino y vespertino.

**Instrucciones:** **RESPONDA ABIERTAMENTE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.**

- 1.- ¿A que se le llama formación y práctica profesional?
- 2.- ¿Qué importancia tiene esta materia en su formación profesional?
- 3.- ¿Qué requisitos deben cubrirse para insertarse en un proyecto de formación y práctica profesional?
- 4.- ¿Realizó sus prácticas profesionales en la misma institución durante los tres semestres? ¿por qué?
- 5.- ¿Cuál es el objetivo de formación y práctica profesional?
- 6.- ¿Por que se ubican las prácticas en la segunda mitad de la carrera?
- 7.- ¿En qué consiste formación y práctica profesional?
- 8.- ¿Cómo se conceptualiza la formación?
- 9.- ¿Qué entiende por práctica?
- 10.- ¿Qué significa, para Ud., ser profesional?
- 11.- ¿Por qué y para qué se trabaja en equipos durante las prácticas?
- 12.- ¿Cómo se coordina el trabajo de equipo en F y P P?
- 13.- ¿Cuáles son las ventajas del trabajo en equipo en F y P P?
- 14.- ¿Cuáles son las desventajas del trabajo en equipo en F y P P?
- 15.- ¿cómo se coordina el trabajo de equipo en F y P P ?
- 16.- ¿Con qué criterios se distribuyen las actividades y tareas a realizar en F y PP
- 17.- ¿Cómo evalúa el equipo de trabajo sus avances?
- 18.- ¿Cuál fue la causa más frecuente de conflictos en equipo?
- 19.- ¿De qué manera se tomaban las decisiones?
- 20.- ¿Cómo se designó al jefe o lider del equipo?
- 21.- ¿De qué manera se midió el aporte individual al logro de objetivos?
- 22.- ¿Qué opina de los resultados que obtuvo con su equipo en F y P P?
- 23.- Sugiera una forma de trabajo para las prácticas de F y P P

**Instrucciones:** **MARQUE CON UNA "X" LA OPCIÓN QUE MEJOR DESCRIBA LA SITUACIÓN PLANTEADA.**

- 24.- El elemento más importante de las práctica para el profesor fue  
a) investigación bibliográfica

- b) dominio de información
- c) experiencia adquirida
- d) imagen ante institución
- e) trabajo en equipo
- f) informe final

25.- Lo más importante para mí en la práctica fue

- a) Investigación bibliográfica
- b) Dominar la información
- c) Adquirir experiencia
- d) La imagen ante la institución
- e) Trabajar en equipo
- f) Las relaciones personales

26.- El tiempo de práctica profesional es

- a) excesivo
- b) suficiente
- c) insuficiente

27.- El profesor

- a) Facilitó la comprensión y aplicación de información
- b) Brindó la información necesaria para la realización de la práctica
- c) Revisó y juzgó los informes finales
- d) Exigió demasiado sin involucrarse
- e) Actuaba como si el conocimiento de diera superioridad

28.- El profesor se mostraba satisfecho cuando

- a) Todos asistían
- b) Se seguían al pie de la letra sus instrucciones
- c) El asesor de la institución elogiaba los resultados
- d) Se aplicaba correctamente la teoría y generaba propuestas

29.- Para realizar una buena práctica es importante

- a) Estar en todas las sesiones de práctica y asesoría
- b) Cumplir las condiciones del convenio
- c) Investigar y saber mucho
- d) Identificar problemas y plantear soluciones realistas

30.- La información que proporcionó el profesor sobre la institución y el área de trabajo, antes de iniciar la práctica fue

- a) Suficiente
- b) Insuficiente

31.- La información bibliográfica necesaria para el desempeño de las practicas estuvo accesible y fue suficiente.

- a) Siempre



- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

Instrucciones: **COMPLETE LAS SIGUIENTES FRASES CON EL PRIMER PENSAMIENTO QU CRUCE POR SU MENTE.**

- 32.- Esta práctica profesional me ayudó
- 33.- Las prácticas mejorarían si
- 34.- Los equipos de trabajo serían más productivos si
- 35.- Un asesor debe
- 36.- Cuando recorro al profesor de F y P P
- 37.- Lo mejor de las prácticas
- 38.- Cuando el asesor me corregía

Instrucciones: **ENLISTE LO QUE A CONTINUACIÓN SE PIDE**

- 39.- Tres formas de automotivarse en la realización de P P
- 40.- Las tareas que realizó con mayor frecuencia
- 41.- Las actividades que no pudo realizar
- 42.- Tres reglas para o principios para acreditar F y P P
- 43.- Tres conocimientos aplicados con las P P
- 44.- Tres conocimientos adquiridos durante F y P P
- 45.- Tres campos de acción del pedagogo que hayas conocido a través de F y PP
- 46.- Como es, que sabe y que puede hacer un pedagogo
- 47.- Tres ventajas de la muestra pedagógica

## CUESTIONARIO DE OPINIÓN

**DIRIGIDO:** Asesores de practicantes de la ENEP - Acatlán en empresas inmersas en el acuerdo de formación y práctica profesional de la licenciatura en pedagogía.

**OBJETIVO:** Valorar la práctica de los alumnos de la Licenciatura en Pedagogía en el ejercicio de prácticas profesionales.

**Instrucciones:** **ESCRIBA LOS DATOS GENERALES DE IDENTIFICACION**

Nombre de la Institución o Empresa  
Nombre del proyecto  
Departamento o Sección  
Número de practicantes  
Tiempo de práctica

**Instrucciones:** **CONTESTE ABIERTAMENTE LAS SIGUIENTES CUESTIONES**

- 1.- ¿Qué motivó a su empresa a establecer el convenio de prácticas con la ENEP-Acatlán?
- 2.- ¿Cuánto tiempo lleva esperando este convenio?
- 3.- ¿Cuáles son los mecanismos para determinar en qué departamento y/o proyecto se requieren practicantes?
- 4.- ¿Qué se necesita para establecer un proyecto de práctica en su departamento?
- 5.- ¿De qué manera se selecciona al asesor de los practicantes en su departamento?
- 6.- ¿Que funciones fueron asignadas a los practicantes en este proyecto?
- 7.- ¿Cómo fue la interacción entre los estudiantes durante el tiempo de práctica?
- 8.- ¿Cómo fue su interacción con los practicantes?
- 9.- ¿Cuáles fueron las técnicas y/o instrumentos empleados para el seguimiento y la evaluación del desempeño de los practicantes en el proyecto?
- 10.- ¿Solicitaría practicantes para continuar su proyecto o iniciar uno nuevo? ¿por qué?

**Instrucciones:** **MARQUE CON UNA "X" LA OPCIÓN QUE MEJOR DESCRIBA SU OPINIÓN**

- 11.- El grupo de practicantes se presentó puntualmente  
a) siempre    b) casi siempre    c) algunas veces    d) rara vez    e) nunca
- 12.- Los practicantes mostraron buena disposición para realizar las tareas

- a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) rara vez e) nunca
- 13.- Los alumnos solicitaron asesoría cuando existía confusión sobre algo  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) rara vez e) nunca
- 14.- Los practicantes aceptaron sugerencia sobre actividades ya terminadas  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) rara vez e) nunca
- 15.- Los practicantes poseían la información suficiente para realizar las actividades encomendadas  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) rara vez e) nunca
- 16.- Las tareas realizadas por los practicantes fueron realmente útiles a su departamento  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) rara vez e) nunca
- 17.- Las tareas fueron realizadas con responsabilidad y profesionalismo  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) rara vez e) nunca
- 18.- El tiempo determinado para el cumplimiento de cada actividad fue suficiente  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) rara vez e) nunca
- 19.- Los practicantes realizaron las actividades encomendadas en el tiempo establecido  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) rara vez e) nunca
- 20.- Los resultados obtenidos del grupo de practicantes fueron buenos  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) rara vez e) nunca

Instrucciones: **COMPLETE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES FRASES CON EL PRIMER PENSAMIENTO QUE CRUCE POR SU MENTE.**

- 21.- Los practicantes necesitan
- 22.- El desempeño de los practicantes
- 23.- La comunicación de mi empresa y la ENEP
- 24.- Con los practicantes mi departamento
- 25.- Estos convenios de práctica serían más útiles si
- 26.- Creo que los practicantes aprendieron
- 27.- Enliste tres cambios operados en su departamento, causados por el convenio de práctica
- 28.- Enliste tres áreas y/o problemas de su empresa en que los pedagogos pudieran apoyar
- 29.- Tres beneficios obtenidos a través del convenio de práctica

**POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN  
GRACIAS**

## CUESTIONARIO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

NOMBRE: _____		
Apellido paterno	apellido materno	nombre (s)
Tiempo en el puesto: _____		
Antigüedad en el programa: _____		
Nombre de su jefe inmediato _____		

1. - ¿Cuáles son las responsabilidades más importantes en su trabajo?
2. - ¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su puesto?  
SI NO ¿Cuál (es)?
3. - ¿Ha desempeñado otros puestos en la ENEP?  
SI NO ¿Cuál (es)?

### PREVISION:

4. - ¿Qué experiencia tuvo antes de ingresar a la ENEP?
5. - Dados los cambios en las estructuras del programa, ¿Existen políticas para enfrentarlos?  
SI NO ¿Por qué?
7. - ¿Existen programas definidos?  
Mencione cuales.
8. - ¿Qué alternativas se tienen previstas para enfrentar las reacciones?

### PLANEACIÓN:

9. - Mencione cuáles son los objetivos generales de la sección?
10. - ¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente?  
SI NO
11. - Identifique en que medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento
12. - ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos?  
SI NO ¿Cuál (es)?
13. - ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con el objetivo de su puesto?
14. - ¿Se encuentran definidas claramente y por escrito las políticas de la sección?  
SI NO ¿Por qué?
15. - Mencione cuales son las políticas de la sección?
16. - ¿Quién elabora las políticas de la sección?
17. - ¿Con qué frecuencia son revisadas las políticas de la sección?
18. - ¿Considera que las políticas señaladas son adecuadas para la operación del área de formación y práctica?  
SI NO ¿Por qué?

19. - ¿El área de formación y práctica profesional sigue realmente los lineamientos de estas políticas?

SI NO ¿Por qué?

20. - ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas al área de formación y práctica profesional?

21. - ¿Quién elabora los planes y programas del área de formación y práctica profesional y qué periodo comprenden?

22. - ¿Quién autoriza dichos planes y programas?

23. - ¿Quién los evalúa?

24. - ¿Cómo se evalúan?

25. - ¿Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades?

SI NO ¿Por qué?

26. - Mencione cuáles son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares, etc., en que se basa para desarrollar sus actividades, así como la fecha de uno reciente y uno antiguo.

27. - ¿Considera que sean adecuados tales reglamentos, instructivos, circulares, etc.?

SI NO ¿Por qué?

28. - ¿Están actualizados dichos documentos?

SI NO ¿Por qué?

#### ORGANIZACIÓN:

29. - ¿Se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de las funciones de todos los puestos? En caso negativo, ¿Por qué?

30. - ¿Se considera que el manual de organización esté actualizado? ¿Por qué?

31. - ¿Es conocido el manual de organización por el personal?

SI NO ¿Por qué?

32. - ¿El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto?

SI NO ¿Por qué?

33. - ¿Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir las necesidades del área de formación y práctica profesional?

SI NO ¿Por qué?

34. - En caso de no existir un manual de organización. ¿considera que su falta ocasiona trastornos?

SI NO ¿Por qué?

35. - ¿Considera que la organización es respetada?

SI NO ¿Por qué?

36. - En caso negativo, ¿Cuáles son las violaciones más frecuentes?

37. - Identifique cuales son los puestos que sobran o faltan en su sección

38. - ¿Considera usted que el personal que integra el equipo de formación y práctica es el requerido para su carga y volúmenes de trabajo?

SI NO ¿Por qué?

39. - Haga una sugerencia para capacitación

40. - ¿Cuentan con planes de capacitación en el programa?

41. - ¿Cuentan con planes de calificación de méritos?

42. - ¿Existen planes de incentivos para el personal?

43. - ¿Cuentan con planes de promoción?

44. - ¿Evalúan la forma de compensar el esfuerzo personal?

45. - ¿Considera que el trato del personal Directivo hacia los docentes es equitativo?

SI NO ¿Por qué?

#### RECURSOS MATERIALES:

46. - ¿Las actividades de suministro se encuentran programadas?  
SI NO ¿Por qué?
47. - ¿Están perfectamente delimitadas las actividades de suministros?  
SI NO ¿Por qué?
48. - ¿Existen planes de suministro de oficinas, muebles y accesorios?  
SI NO ¿Por qué?
49. - ¿Existen políticas, planes y programas para conseguir o llevar a cabo el mantenimiento y rehabilitación de los muebles o inmuebles?  
SI NO ¿Por qué?
50. - Consideras que las condiciones de trabajo son adecuadas?  
SI NO ¿Por qué?
51. - Indica cuales son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de tu trabajo?
52. - Considera usted que toda su sección tenga todo el material, equipo y demás medios requeridos para su trabajo?

#### RECURSOS FINANCIEROS:

52. - ¿Conoce bien el presupuesto de su sección?  
SI NO ¿Por qué?
53. - ¿Considera que los recursos económicos de que dispone la sección sean adecuados?  
SI NO ¿Por qué?

#### DIRECCIÓN:

54. - ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad estén definidos adecuadamente?  
SI NO ¿Por qué?
55. - ¿Cuenta con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades?  
SI NO ¿Por qué?
56. - ¿Considera usted que existe una adecuada supervisión de las principales actividades u operaciones de su sección?  
SI NO ¿Por qué?
57. - ¿En qué sección o área del programa considera que haya abuso de autoridad?  
Indique sus causas.
58. - ¿Considera adecuada la información, tanto interna como externa, que se recibe en su sección y/o área?  
SI NO ¿Por qué?
59. - ¿La comunicación que tiene con sus superiores y compañeros es adecuada?  
SI NO ¿Por qué?
60. - ¿Qué medios de comunicación utilizan para hacer llegar órdenes e instrucciones e información general, en la sección?
61. - ¿Utilizan, en su sección, medios de comunicación (reportes, informes, etc), que usted haga llegar a sus superiores?  
SI NO ¿Por qué?
62. - ¿Considera a tales medios como los más apropiados para su sección?  
SI NO ¿Por qué?
63. - ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etc. Entre el personal?  
SI NO ¿Por qué?

#### CONTROL:

64. - ¿Existen registros de control de asistencia en su sección?  
SI NO ¿Por qué?

65. - ¿Existe un control de trámites, oficios, órdenes, etc.?  
SI NO ¿Por qué?
66. - ¿Utilizan algún control para programas de desarrollo?  
SI NO ¿Por qué?
67. - Describa algunos de los controles relacionados con pregunta anterior? y si es posible anexe algunos.
68. - ¿Considera que los sistemas y procedimientos que se utilizan ayudan al logro de sus planes y objetivos?  
SI NO ¿Por qué?
69. - ¿Considera útil la creación de un sistema de comunicación que permita recibir y emanar toda clase de información de importancia?  
SI NO ¿Por qué?
70. - ¿Quisiera agregar alguna opinión, comentario, sugerencia adicional a este cuestionario?