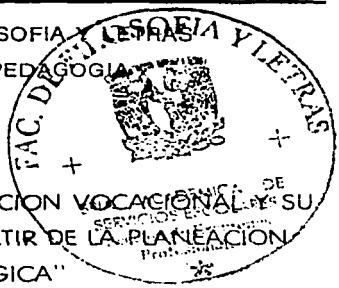


01025  
118



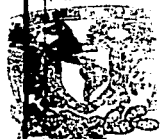
# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGIA



"LA DIRECCION DE ORIENTACION VOCACIONAL Y SU REESTRUCTURACION A PARTIR DE LA PLANEACION ESTRATEGICA"

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS



COLEGIO DE PEDAGOGIA

**INFORME ACADEMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADA EN PEDAGOGIA PRESENTA:**  
**MARIA VILLARREAL SANSORES**

ASESORA: MTRA. FLOR MARINA PEREZ LOPEZ

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

JUNIO 2003.



A



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

---

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo denominado:

NOMBRE: Mario Villalón

Esenseres

FECHA: 6 de Junio 2003

FIRMA: [Firma manuscrita]

"...El hacer muchos libros no tiene fin,  
y el aplicarse mucho (a ellos) es fatigoso a la carne"  
Eclesiastés 12:12

---

GRACIAS JEHOVÁ

POR DARME LA OPORTUNIDAD DE VER LA  
CULMINACIÓN DE ESTE TRABAJO, SER MI PLAZA FUERTE  
Y "UNA LAMPARA PARA MI PIE Y UNA LUZ PARA MI  
VEREDA"  
Salmos 119:105

---

## TANIS

Te dedico este trabajo, como una muestra de mi amor y agradecimiento a ti, y el reconocimiento a tus privaciones, sacrificios y paciencia, para que este trabajo llegara a su culminación.

Te amo

## SANSORES

Gracias por tu ejemplo de lucha en un mundo de adversidades.

## A MI FAMILIA

Con mi más profundo amor y agradecimiento por su tolerancia y apoyo en los momentos más necesarios para culminar este trabajo que representa un logro importante en mi vida.

## A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

Carmen, Paty y Victor, por todo lo que significó la espera, por su comprensión, apoyo y tolerancia, porque este resultado es el reflejo de un trabajo de equipo, en donde prevaleció el respeto, la madurez y principalmente el compañerismo y amistad.

## LEO

De manera muy especial, por su apoyo incondicional; por ser amiga y compañera

---

### **A FLOR MARINA**

Gracias por la larga espera y las aportaciones para que este trabajo llegara a su culminación.

### **A MIS SINODALES**

Por su compromiso aportaciones y comentarios a este trabajo.

### **A PILI**

Con mi más sincero agradecimiento y admiración por tu profesionalismo y disposición para imprimirle un sello de calidad a este trabajo.

Universitarias de tu talla necesita nuestro Colegio de Pedagogía, cuya labor y compromiso es un ejemplo a seguir.

Gracias

**A todos y cada uno de los que colaboraron para la realización de este sueño.**

---

## INDICE

	PÁGINA
<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>SEMBLANZA HISTÓRICA DE LA ORIENTACIÓN VOCACIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO</b>	7
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>PLANEACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	
2.1 Hacia una clarificación conceptual	26
2.2 Planeación Estratégica	31
a) Diagnóstico.	33
b) Valores	34
c) Misión	35
d) Visión	36
e) Estrategias o Líneas Genéricas de Acción	37
2.3 Gestión	39
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>LA PRÁCTICA PROFESIONAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ORIENTACIÓN Y SERVICIOS EDUCATIVOS</b>	
3.1 <b>Ámbito de la Orientación Vocacional</b>	42
a) <b>Aplicación de Pruebas Psicométricas</b>	42
b) <b>Orientación por Correspondencia</b>	44
c) <b>Participación en el Programa de Orientación para Reubicados</b>	45
d) <b>Atención en diversas Exposiciones de Orientación Vocacional</b>	46

---

3.2	Ámbito de la Planeación	47
a)	Análisis y Síntesis del Plan de Desarrollo 1997-2000 de la UNAM	48
b)	Proyecto de trabajo enfocado hacia la mejora de los servicios y la calidad de los productos que genera la Dirección de Orientación Vocacional.	48
c)	Diseño y evaluación del taller: Inducción al Centro de Orientación Educativa para el personal Administrativo.	50
d)	Diseño y evaluación del taller: Estrategias de funcionamiento del Departamento de Orientación Especializada.	51
e)	Evaluación Diagnóstica de la DGOSE	52
f)	Estudio de Clima Organizacional.	56
g)	Calidad en el Servicio.	71

#### **CAPÍTULO IV**

	<b>VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL</b>	<b>78</b>
	<b>FUENTES CONSULTADAS</b>	<b>82</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>91</b>



---

## INTRODUCCIÓN.

La Universidad Nacional Autónoma de México, como lo señalan sus ordenamientos, es una corporación pública con plena capacidad jurídica cuyos fines son impartir educación media superior, y superior, para formar profesionales, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura,<sup>1</sup> lo cual, la obliga a implantar estrategias que le permitan incidir en beneficio de la sociedad.

Éstas son algunas de las razones por las cuales debe efectuar cambios constantes que le permitan fortalecerse y responder a las demandas sociales. Implica también, valorar diferentes opciones de transformación que le permitan revisar su misión, su estructura organizacional y sus procesos de toma de decisiones, de tal manera que los cambios repercutan en beneficio de la sociedad mexicana en su conjunto.

En este sentido, la UNAM tiene que responder a una visión de futuro que hoy, después del paro estudiantil de 1999, que la mantuvo cerrada por varios meses se hace más urgente lo cual la obliga, una vez más, a buscar estrategias que le permitan continuar su rumbo.

Estas estrategias deberán considerar, necesariamente, la participación de los diferentes actores involucrados en la Institución, de manera que se enriquezcan los planteamientos que darán sustento a dicha transformación y, al mismo tiempo, permitan la superación de modelos rígidos de planeación; esto es, pasar de una visión instrumental, a una social e integral.

Sabemos que difícilmente se puede llegar a niveles de excelencia en todos los ámbitos de nuestra institución sin realizar un esfuerzo conjunto de planeación que de congruencia a las acciones que se realicen y que oriente de manera racional el futuro de la Universidad.

---

<sup>1</sup> Legislación Universitaria. Ley Orgánica, Art.1. p/105.

---

Por ello, es importante ejecutar el decreto de que la planeación forme parte del quehacer institucional, de manera que cada una de las instancias que conforman esta Máxima Casa de Estudios participe en la construcción del futuro de la institución, lo cual implicaría, entre otras cuestiones, de acuerdo con Saturnino de la Torre, innovar entendiendo la innovación como "un cambio intencional y controlado que mejora algún aspecto concreto del sistema...";<sup>2</sup> reconociendo por supuesto que ésta es un proceso de construcción social, que implica una serie de cambios específicos que nos permiten, abordar temas como la calidad y dimensionarla como un proceso de gestión de cambio, por ello concordamos con este autor cuando nos dice que "... la innovación, como estrategia de formación y cambio es fruto de un planteamiento colectivo, más allá de los pequeños cambios individuales para influir en la propia cultura del centro. Son efectos secundarios que para nosotros adquieren mayor relevancia que los propios objetivos del proyecto específico...".<sup>3</sup>

En este ámbito, el Pedagogo encuentra un campo de acción extenso que le posibilita su participación, incidencia e innovación, ya que posee fundamentos sólidos para desarrollar acciones al interior de instituciones educativas, a cualquier nivel.

A partir de lo anterior, con el presente informe pretendo exponer mi práctica como profesional de la Pedagogía, realizada en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), específicamente en la actual Dirección General de Orientación y Servicios Educativos (DGOSE), destacando principalmente, las actividades realizadas en la Subdirección de Planeación.

Al mismo tiempo, construyo mi valoración de la actividad profesional a partir de la reflexión en la acción, la reflexión sobre la acción y la reflexión sobre la reflexión en la acción tal como lo plantea Schön.<sup>4</sup>

Para tal fin, el informe está estructurado en cuatro capítulos:

El primero aborda el marco de referencia institucional donde se lleva a cabo la práctica profesional; en él se esbozan de modo general los antecedentes históricos de

---

<sup>2</sup> Torre, Saturnino de la y otros.- *Cómo innovar en los centros educativos*. p. 17

<sup>3</sup> Ídem

<sup>4</sup> Cfr. Schön Donald A. *La formación de profesionales reflexivos*. pp. 8-48.

---

la actual DGOSE, de manera que se vislumbren los entramados por los cuales ha pasado esta dependencia y, cómo a partir de la gestión de las diferentes administraciones se ha trazado el devenir de la misma.

El capítulo dos, conforma el marco teórico, en el que se introducen primeramente, algunos conceptos de la planeación y la gestión y, en un segundo momento, se aborda la planeación con enfoque estratégico, considerado como cuerpo teórico-metodológico, que permite la construcción de los proyectos institucionales y que ha sido retomado por la DGOSE como una herramienta de trabajo para la elaboración de su Plan de Desarrollo Institucional.

En el capítulo tres, se describe la actividad laboral haciendo referencia a los logros, las propuestas y los proyectos, surgidos del conocimiento y la experiencia adquiridos en esta máxima casa de estudios.

El capítulo cuatro, constituye un espacio de reflexión acerca de las actividades realizadas en el contexto de las metas institucionales, así como de la práctica profesional, desde una perspectiva crítica.

Finalmente se presentan las fuentes consultadas y los anexos, como sustento del presente trabajo.

---

## CAPÍTULO I. SEMBLANZA HISTÓRICA DE LA ORIENTACIÓN VOCACIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

Podemos decir que los servicios de orientación educativa, vocacional y profesional en la Universidad Nacional Autónoma de México, tienen sus antecedentes en la Escuela Nacional Preparatoria (ENP) a principios del siglo XX, ya que entonces al igual que hoy, las autoridades implantaron acciones para apoyar a los estudiantes de nivel medio superior en su proceso de toma de decisiones respecto de la carrera de su interés.

Dichas acciones se circunscribieron, en un primer momento, al otorgamiento de conferencias de tipo profesional y vocacional como las impartidas de 1905 a 1908, en las cuales se abordaron temas sobre las ventajas de la educación recibida en la ENP, y las ventajas e inconvenientes de las profesiones más importantes del momento como fueron las carreras de medicina, derecho, ingeniería y arquitectura.<sup>5</sup>

Esta actividad siguió repitiéndose por décadas, llegando a ser de gran relevancia en el ámbito de la orientación vocacional y profesional, en la que años después participaron personajes comprometidos como el profesor Luis Herrera y Montes, el doctor Rafael Santamarina y el doctor Guillermo Dávila. En la actualidad, este tipo de conferencias forman parte de las actividades de la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos.

De 1908 hasta 1948, no se encontraron registros acerca de otras actividades en materia de orientación vocacional sino hasta el año de 1949, fecha en que se celebró la "Primera Reunión Universitaria de Orientación", en la cual se analizaron las razones que originaban la deserción escolar e incluso se llegó a la conclusión de que ésta se debía a la carencia de información precisa sobre la naturaleza y el alcance de las

---

<sup>5</sup> Escuela Nacional Preparatoria. Conferencias, cajas No. 48, 49, 67, 68 y 75.

Respecto a esta nota, cabe mencionar que las conferencias, fueron dictadas por destacadas personalidades como el licenciado Erasmo Castellanos Quinto, quien disertó sobre "El porvenir de los alumnos que cursan los estudios preparatorios", el doctor José Terrés con la conferencia "Ventajas de la educación recibida en la Escuela Nacional Preparatoria", los Ingenieros Agustín Aragón y Pablo Macedo con conferencias sobre las carreras de Ingeniero, Abogado y Médico; el C. Norberto Domínguez con su ponencia "El porvenir de la carrera de Ingeniero en México"; el C. Manuel Torres Torrija con "Ventajas e inconvenientes de la carrera de Arquitecto" y el C. Enrique Martínez con su conferencia "El Porvenir de los alumnos que no hacen carrera".

---

profesiones, así como por la falta de una visión clara respecto de las aptitudes personales, situación que se decía, provocaba no solo la deserción escolar sino también los cambios de carrera

Asimismo, la reprobación escolar se incrementaba año con año, por ello se aplicaron alternativas de solución como los "cursos pre-profesionales de invierno",<sup>6</sup> que se establecieron en 1950, en los que se impartieron clases de Analítica y Cálculo, Álgebra, Trigonometría, Biología, Química Orgánica, Física, Inglés y Mecánica, para aquellos alumnos que pretendían ingresar a las Escuelas de Medicina, Ciencias Químicas o Ingeniería. Estos cursos pretendían dotar a los estudiantes de los conocimientos mínimos necesarios que les permitieran cursar alguna de estas carreras y, de esta manera, evitar y/o disminuir la deserción y reprobación escolar por falta de dichos conocimientos; estas acciones fueron sentando las bases para la organización de un servicio formal de orientación educativa tanto para el nivel bachillerato como para el profesional de la UNAM.

Años más tarde, como consecuencia de los cambios sociales, políticos y económicos del país, durante el rectorado del doctor. Nabor Carrillo (1953-1961), se crea una gama de carreras en las que se incluyeron las de nivel técnico, alcanzando un total de 57 diferentes carreras factibles de estudiarse en la UNAM, hecho que agudizó la problemática de reprobación y deserción escolar, así como la dificultad de elección profesional, quizá por la falta de una instancia responsable de proporcionar información profesiográfica a los estudiantes de aquella época; de hecho, esta situación originó la creación del Departamento de Psicopedagogía en el año de 1954, cuyo objetivo estaba encaminado a encontrar alternativas a esta problemática, orientar correctamente a los futuros profesionales y encauzar sus estudios de acuerdo a sus capacidades e intereses, para ello las tareas del Departamento se enfocaron hacia los rubros de servicio, investigación y enseñanza.

---

<sup>6</sup> Gaceta UNAM.- 12 diciembre de 1955 p.1.

<sup>7</sup> En 1954, el Lic. Jorge Avendaño Inestrellas, encargado de la Oficina del Anuario de la Dirección General de Información, reportó que 70% de los estudiantes, tenían conocimiento de que la UNAM ofrecía alrededor de 5 carreras y 1% decía que se ofrecían 25, cuando en realidad eran 57.

---

"El personal de este Departamento se ha avocado al estudio y adaptación de pruebas mentales colectivas, de inteligencia y personalidad, de aptitudes; al análisis profesiográfico de las profesiones universitarias; a la capacitación de técnicos en orientación profesional, y a la atención inmediata de casos individuales de alumnos gravemente irregulares..."<sup>7</sup>

De esta manera surgen formalmente los servicios de Orientación Vocacional y Profesional en la UNAM, los cuales van adquiriendo relevancia, no sólo para la Universidad sino también para otras instituciones educativas; y se van consolidando a través de la realización de eventos importantes en los que participaron instituciones educativas de prestigio como la UNAM, el Instituto Politécnico Nacional, así como la Sociedad de Estudios Profesionales,<sup>8</sup> entre otros.

A partir de estos eventos nació la propuesta de desarrollar un Plan de Orientación que permitiera solucionar las problemáticas de deserción y reprobación escolar principalmente. Así da inicio el Plan, con varios ciclos de conferencias de orientación vocacional y profesional, similares a las ofrecidas en 1905, cursos de capacitación, para los alumnos que cambiaron de carrera, en materias que no habían cursado en sus estudios preparatorios, información de carreras universitarias a través de entrevistas televisadas a profesionales y la publicación de la primera "Guía de Carreras Universitarias" elaborada por el doctor Jorge Derbéz en 1955.<sup>8</sup>

Como parte del Plan de Orientación, se difundió un Programa de Becas, implantado a través de la Oficina de Intercambio Cultural y Becas, que pretendía beneficiar a los estudiantes universitarios de méritos académicos reconocidos, dando preferencia a los más necesitados económicamente.

De igual manera, la Dirección General de Servicios Sociales impulsó la creación de la Bolsa de Trabajo para los estudiantes del nivel superior; cuyo propósito fue "ayudar

---

<sup>7</sup> Gaceta UNAM.- 25 de octubre de 1954, Pág. 1

<sup>8</sup> La Sociedad de Estudios Profesionales, era una institución de carácter privado, patrocinada por el gobierno del estado de Nuevo León, Municipio de Monterrey, y por la Universidad de Nuevo León. Se conformaba por profesionistas interesados en la juventud escolar y en los adultos trabajadores en sus aptitudes y en sus vocaciones.

<sup>8</sup> Cfr. Gaceta UNAM. 17 de enero y 14 de febrero de 1955, pp.3 y 5 respectivamente, y 7 de enero de 1963.

pp 1 y 8.

---

a los estudiantes a conseguir un empleo que les permita resolver parte de su problema económico mediante un trabajo adecuado a los horarios escolares y a sus conocimientos y en donde además se tenga oportunidad de resolver prácticamente los problemas de la vida diaria y los de la vida profesional, asimismo, tiene como objetivo crear en los estudiantes un sentimiento de mayor seguridad que les permita dedicarse a las labores escolares sin la preocupación de quien no tiene satisfechas sus necesidades económicas más apremiantes".<sup>9</sup> Cabe señalar que la ENP también contaba con una Bolsa de Trabajo, su servicio era independiente de la de Ciudad Universitaria, aunque sus objetivos eran similares.

Con respecto al ámbito académico, en 1956 el licenciado Raúl Pous Ortiz, director de la ENP, presentó al Consejo Técnico de la Escuela Nacional Preparatoria, las reformas al Plan de estudios propuestas por las Comisiones de Docencia y de Planes de Programas del propio Consejo, las cuales argumentaron que el Plan de estudios actual, contemplaba un número excesivo de asignaturas y de horas de clase, y obligaba al alumno a decidir su vocación cuando todavía no tiene capacidad de elección<sup>10</sup> El Plan propuesto constó de 5 años y fue aprobado por el Consejo Técnico de la Preparatoria en este mismo año. Este Plan, incluyó "el nombramiento de profesores orientadores, los cuales tendrían funciones de consejero del alumno en los mas diversos problemas, debiendo asistir a la formación total del estudiante".<sup>11</sup>

Una de las consecuencias de la implantación de dicho Plan, fue la creación del Departamento de Orientación de la ENP. Sus funciones, delimitadas por el Colegio de Orientadores de la ENP, estaban encaminadas a apoyar las necesidades académicas de los estudiantes en las áreas escolar, vocacional y profesional.

Es así, como la actividad de orientación vocacional pasó a formar parte de la materia de trabajo de la Universidad, ubicándola en el ámbito académico, lo cual, aunque no implicó su reconocimiento formal, creo las condiciones para perfilarse como una actividad curricular. De igual manera, el nombramiento de profesores

---

<sup>9</sup> Gaceta UNAM 30 de agosto de 1954, p.6.

<sup>10</sup> Cfr. Gaceta UNAM, febrero de 1956, p. 4.

<sup>11</sup> Idem.

---

orientadores, propuesto en el plan de orientación, significó otro aspecto trascendental, que permitiría definir su carácter académico, **45 años después**.

Así, en la administración del rector Ignacio Chávez (1961- 1966), se advierte un avance significativo en el ámbito de la orientación y en los rubros de docencia y administración. Sin embargo, la demanda estudiantil representaba un grave problema para la Universidad, los esfuerzos por abatir la deserción y reprobación escolar parecían inoperantes ante el aumento de reprobados y desertores lo que se aunaba a la sobrepoblación y la falta de infraestructura para afrontar sus demandas.

En este contexto durante el rectorado del ingeniero Barros Sierra (1966-1970) se da una reforma académico-administrativa, a partir de la cual, el Departamento de Orientación Vocacional de la Escuela Nacional Preparatoria y el Departamento de Psicopedagogía se fusionan en la Dirección General de Servicios Sociales (DGSS), por lo cual, el 11 de diciembre de 1967, esta Dirección cambia su denominación por la de Dirección General de Orientación y Servicios Sociales (DGOSS), planteando como su objetivo "...mejorar el desarrollo biopsicosocial del estudiante mediante la aplicación de un servicio de orientación integral, definido como el conjunto sistemático de conocimientos, métodos, instrumentos y actividades que hacen posible proporcionar al individuo, los elementos necesarios para su desarrollo e integración como persona".<sup>12</sup> Partiendo de esta concepción, la Dirección continuó desarrollando los programas de trabajo que cada Departamento realizaba, como Bolsa de trabajo, Becas, Atención al estudiante, entre otros; también procuró la implantación de la evaluación a los programas de trabajo de la Dirección, y se continuó con la realización de eventos de carácter nacional e internacional sobre las temáticas de orientación escolar y profesional.

Seis años después, la DGOSS se divide, dando como resultado la creación de la Dirección General de Orientación Vocacional, (DGOV), la Dirección General de Actividades Socioculturales y la Comisión Coordinadora de Servicio Social e Integral, instancias que 24 años después, volverían a unirse para conformar la actual Dirección General de Orientación y Servicios Educativos (DGOSE).

---

<sup>12</sup> González Tejada, Julio, "El hombre y la crisis de la educación - Introducción a la Orientación Integral". p.7



---

En tanto la DGOV pretendía, "...encauzar a los estudiantes universitarios, principalmente a aquellos que se encuentran en el nivel Bachillerato, hacia el camino que les señale su vocación sobre la base del análisis de sus aptitudes e intereses, y por otro lado a fin de disminuir el desajuste y deserción estudiantil y dar un tratamiento adecuado a los problemas escolares, familiares y psicopedagógicos de los alumnos".<sup>13</sup>

Para el logro de este objetivo, la Dirección se abocó a desarrollar material profesiográfico impreso y filmado, como folletos, guías de carrera y audiovisuales, entre otros, que constituyeron materiales de apoyo al Programa General de Trabajo, también se dio auge a la realización de talleres, conferencias y seminarios.

En cuanto a la atención individual, ésta se otorgó con el apoyo de la Sección de Psicometría, a través de la cual se proporcionaban servicios de asesoría psicológica a los alumnos del nivel superior ante problemas de tipo vocacional, académico y personal, incluyendo los casos psicopatológicos para su detección y canalización a otros servicios especializados.

Asimismo, se organizaron e impartieron talleres de hábitos de estudio y de elección de carrera para los alumnos del Colegio de Ciencias y Humanidades.

De acuerdo con la opinión de los orientadores de esta Dirección, recabada a través de una entrevista informal, la administración del Dr. Angel San Román durante el periodo de 1973 a 1980 ha sido el de máximo esplendor en la orientación vocacional en la UNAM, por los programas implantados, los métodos y técnicas de abordaje y la vasta producción de materiales sobre la temática de orientación. De hecho, estas herramientas fueron de gran apoyo no sólo para los estudiantes de la ENP, sino también para los orientadores, tanto de la UNAM, como de instituciones privadas y de gobierno.

Cabe recordar que la tarea fundamental de la Dirección, radicaba en la atención a los alumnos del nivel medio superior; por esta razón, se creó la oficina de Orientación de pre-profesional, la cual contó con una Jefatura de sección en cada uno de los planteles y en cada turno, teniendo un promedio de 5 orientadores por plantel, cuya

---

<sup>13</sup> DGOV, *Evaluación de la Dirección General de Orientación Vocacional, 1972-1979. Objetivos y Políticas*, pp. 8, 9.

---

formación profesional predominantemente era de psicólogos (en un 96%) para atender a una población aproximada de cincuenta mil alumnos de los diferentes grados.<sup>14</sup>

Por otra parte, y a raíz de la masificación estudiantil en la UNAM en los años 80, la Dirección se vio en la necesidad de adecuar sus métodos, técnicas y procedimientos para la aplicación de sus programas, destacando la atención grupal y masiva a fin de atender eficientemente a la población. Así, surgió el planteamiento de crear un modelo de orientación con una perspectiva social, que además les permitiera otras posibilidades de abordar sus programas de trabajo.

No obstante las repercusiones de la masificación de la Universidad, ésta no constituía el único problema que encaraba el desarrollo de la orientación; éste se vio vulnerado, por la inestabilidad administrativa que viviera la DGOV durante el período comprendido de 1981 a 1985, período en el que se sucedieron 5 administraciones, lo cual impidió cubrir los objetivos planteados en sus programas de trabajo.

En el marco de la Reforma Universitaria de 1982, la DGOV llevó a cabo reuniones de trabajo con instituciones como la SEP, en sus diversos Subsistemas (Politécnico, CONALEP, DGTI, Secundarias Técnicas), así como con el Departamento del Distrito Federal, con el propósito de "realizar, en colaboración con otras instituciones, una campaña permanente de orientación sobre las distintas oportunidades de educación propedéutica y terminal que ofrece el Sistema Educativo Nacional, para lograr una mejor distribución de la demanda educativa y de la fuerza de trabajo".<sup>15</sup>

Asimismo, se crea la Comisión de Escuelas y Facultades, la cual pretendía unificar la información que éstas generaban y que hoy día continúa vigente.

De esta manera se sientan las bases de colaboración para el desarrollo de programas de orientación vocacional y profesional adecuados a las necesidades del estudiante.

---

<sup>14</sup> Cf. Herrero, Humberto Lic. "Programas de Orientación", en Memorias de la Primer Reunión Técnica sobre Orientación, p.83-100.

También se puede consultar: Jiménez Bocanegra, I. Pisc. "Los Servicios de la Dirección General de Orientación en la Escuela Nacional Preparatoria", en Memorias de la Primer Reunión Universitaria de Orientación, México, UNAM/AMPO, 1979, p. 173-182.

<sup>15</sup> UNAM.- Plan Rector de Desarrollo Institucional, 1984, apéndice.

---

Por otro lado, y pese a los esfuerzos realizados por los diferentes directores de esta dependencia, algunas autoridades consideraron que no se habían logrado los efectos esperados del Sistema de Planeación, Investigación y Evaluación, que ordenaran e integraran el conjunto de sus acciones, por lo cual se insistió en la creación de un Sistema Universitario de Orientación que permitiera articular y sistematizar las acciones de la orientación educativa en la UNAM y que contemplara la vinculación interinstitucional, así como la articulación y sistematización interna del conjunto de sus actividades.

Este Sistema estaría apoyado en un modelo funcional de Planeación, el cual se nutriría de las investigaciones realizadas en el campo educativo y laboral de la orientación vocacional y de un modelo de evaluación, que proporcionaría un diagnóstico para determinar la adecuación de cada uno de los programas del Sistema, y permitiría identificar los índices válidos y confiables para la permanencia o modificación de éstos,<sup>16</sup> desafortunadamente este Sistema no llegó a consolidarse.

Así, a 12 años de haberse creado la DGOV, se suscitaron cambios constantes de los directivos, vulnerando el desarrollo de esta Dirección; sin embargo, cabe destacar el interés por fortalecerla nuevamente; de modo que en el periodo 1985-1988, los profesionales de la orientación, a través de foros y reuniones de trabajo, analizaron la situación de la orientación en la UNAM, concluyendo que el ámbito de la orientación incidía en los aspectos escolar, ocupacional y personal; por lo que la labor del orientador no se circunscribía al aspecto vocacional sino al de la orientación educativa. A partir de esta concepción, se amplían, enriquecen y diversifican las temáticas de orientación en el bachillerato, al insertar temas como adolescencia, sexualidad, la relación de pareja, el rol de la mujer y la familia y sobre el comportamiento de la matrícula y problemas nacionales.

En el Centro de Orientación de Ciudad Universitaria (CU) se instauró un nuevo servicio denominado Consejo Psicológico (1988), cuyo objetivo fue "Organizar un Servicio de tipo preventivo y propedéutico que pretende auxiliar a todo universitario o a

---

<sup>16</sup> Al respecto, puede consultarse el Programa de trabajo de la Dra. Graciela Rodríguez de Arizmendi, titulado, Dirección General de Orientación Vocacional, Programa 1985, p.38.

---

toda persona que enfrente conflictos conscientes y actuales que interfieran y obstaculicen considerablemente con su formación académica, con su desarrollo integral, con su existencia individual y con sus relaciones interpersonales".<sup>17</sup>

También se difundió la orientación universitaria, a través de eventos masivos como la exposición denominada *Exporienta*, antecedente de la actual exposición "Al Encuentro del Mañana. La Universidad hoy".

Así mismo se realizó la serie radiofónica "Orienta tu Vocación", la cual contaba con la participación de invitados especiales y del público en general; el programa era semanal con duración de una hora, y se desarrolló con base en las experiencias de 1954. Hoy día, podemos decir que sigue vigente en Radio UNAM con el nombre de "Brújula en mano".

Otro rubro, también de gran importancia, fue el concerniente a la Profesionalización del orientador, para lo cual se instauró el Centro de Educación Continua (1987),<sup>\*</sup> su objetivo pretendía la actualización del profesional de la orientación, el fortalecimiento de su actividad y la formación de nuevos orientadores, no sólo de la UNAM, sino también de otras instituciones de educación superior. Por otra parte, cabe hacer mención de la propuesta que el Comité Académico Asesor de esta Dirección, presentó en 1987, para crear la Maestría en Orientación Educativa, la cual no logró concretarse por el cambio de administración.<sup>\*\*</sup>

Otra acción de importancia fue la formación, en 1987, de la Comisión Permanente Técnica Revisora de Programas de Orientación para la Escuela Nacional Preparatoria, conformada de manera bilateral (autoridades y trabajadores) con el propósito de coadyuvar con la Dirección para mantener la vigencia de los programas de orientación dirigidos a los alumnos de la ENP. Dentro de sus funciones se encontraba presente el análisis y discusión de los diferentes indicadores de evaluación de los programas.

---

<sup>17</sup> DGOV.- Consejo Psicológico. Nuevo servicio a los estudiantes. p.5

\* De acuerdo a la legislación universitaria, la creación de este Centro fue un caso único en la UNAM, toda vez que la Dirección General de Orientación Vocacional, estaba enmarcada como una Dependencia de Servicios y no Académica.

\*\* Al igual que la Creación del Centro, la propuesta de la Maestría en Orientación Educativa, resultaba irregular, por proponerla una Dependencia Administrativa, por lo cual sería a través de la Facultad de Psicología que se impartiría ésta.

---

tales como informes de trabajo, reportes de evaluación, opiniones y sugerencias de los orientadores comisionados a la ENP, para proponer modificaciones y cambio a los programas.

Las Disposiciones Generales de esta Comisión,<sup>18</sup> reconocían al Sindicato de Trabajadores de la UNAM como la instancia representativa de los asuntos laborales de los trabajadores, y al Contrato Colectivo de Trabajo como el Estatuto regulador de las relaciones laborales, lo cual implicaba que la Comisión Técnica Revisora de Programas, no tuviera plena libertad, sino que sus acciones tenían que ser consensadas por la asamblea de trabajadores.

Para la década de los años 90, el uso de la tecnología empezó a ser necesario para apoyar al conjunto de actividades de esta Dirección con el fin de dar atención masiva, toda vez que los recursos humanos eran insuficientes para atender a la plétora estudiantil.

Para 1992, la política del rector, doctor José Sarukhán Kermez, se enfocó "...hacia la creación de las condiciones necesarias para que la Universidad recuperara y revitalizara su esencia académica, es decir, reconstruyera un ambiente cotidiano regido por los principios y por los fines de la academia".<sup>19</sup>

Esta política incidió en la DGOV, al plantearse la conversión de los orientadores, al régimen académico, para abrir horizontes de desarrollo y brindar mejores servicios a los alumnos,<sup>20</sup> acción que se consolidó cinco años después,<sup>21</sup> mientras tanto la tarea encomendada para el periodo 93-96 fue: "... aplicar medidas concretas para reducir el

---

<sup>18</sup> Ante los problemas político sindicales que se generaron al interior de la Comisión y aprovechando la coyuntura del cambio de administración en la DGOV, la Comisión desapareció en 1994. Para una información completa respecto a su labor, reglamentos e informes, consúltese, Comisión Técnica Revisora de los Programas de Orientación de la Escuela Nacional Preparatoria, periodo, 1988-1989. México, DGOV, 1989.

<sup>19</sup> Sarukhán Kermez José - Informe 1996 pp. 6-7

<sup>20</sup> DGOV. Programa de trabajo 1992 - mecanograma p.15.

<sup>21</sup> El cambio de la naturaleza de la orientación, implicó un movimiento de índole laboral en el que, autoridades y trabajadores, al lado de su representación sindical, presentaron una agenda de negociación, en la cual ambas partes defendían su postura con argumentos propios y válidos desde el ángulo en que se encontraban cada uno de ellos. Esto es, se defendía la orientación desde la perspectiva de su construcción a lo largo de los años, construcción que implicó propuestas, cambios, modificaciones en torno a metodologías, temáticas, espacios de acción e intervención, siempre para beneficio del estudiantado y de la sociedad en general. La otra postura, se insertaba en el contexto de una reestructuración administrativa, política de la administración central en turno, que también argumentaba la necesidad del cambio a partir del cambio mismo y también para beneficio del estudiantado y de la sociedad.

---

flujo de estudiantes en las carreras donde existen problemas de saturación y de agotamiento del mercado profesional, canalizando éste a carreras de importancia para el país y de menor demanda y así revertir estas tendencias; la importancia de generalizar la aplicación de exámenes diagnósticos y la determinación del perfil de los alumnos que permita identificar y corregir deficiencias, así como planear acciones tendientes a incrementar su calidad y en la necesidad de informar a los estudiantes sobre su Universidad, a fin de que éstos aprovechen sus recursos en todas sus potencialidades".<sup>22</sup>

En este contexto, la Dirección plantea como Misión: "Otorgar Orientación Educativa con calidad, al mayor número posible de estudiantes, a fin de integrarlos a la Institución y con base en sus intereses y aptitudes, logren un mayor rendimiento escolar y encaucen su vida profesional que les permita ser útiles a sí mismos, a su familia y a la sociedad",<sup>23</sup> todo ello con el propósito de estar a la vanguardia de las necesidades reales del alumnado en el marco de la globalización, en concordancia con el Sistema Educativo Mexicano.

A partir de este planteamiento y en el marco de la reorganización administrativa de la UNAM, publicado el 6 de febrero de 1997, la Dirección General de Orientación Vocacional es fusionada con la Dirección General de Apoyo y Servicios a la Comunidad, pasando a ser una dirección de área con el nombre de Dirección de Orientación Vocacional (DOV), ambas direcciones, conformaron la Dirección General de Atención a la Comunidad Estudiantil (DGACE), siendo su instancia rectora la Secretaría de Asuntos Estudiantiles (SAE)

Como titular de la Dirección de Orientación Vocacional (DOV) se nombró a la doctora María Elisa Célis Barragán, quien realizó un diagnóstico y un análisis crítico de la Dirección y utilizando herramientas como el rediseño de procesos, presentó una propuesta para reorganizar esta Dirección; asimismo retomando la planeación estratégica, elaboró el Plan de Desarrollo 1997- 2000.<sup>24</sup> A partir de estas acciones,

---

<sup>22</sup> Sarukhán K. op. cit. p.7

<sup>23</sup> Idem.

<sup>24</sup> Para mayor información al respecto, se puede consultar: Dirección de Orientación Vocacional. Plan de Desarrollo de la Dirección de Orientación Vocacional 1997-2000, Junio, 1997.

---

se presenta a las autoridades de Rectoría una propuesta de modificación a la recién reorganizada DOV.

Esta propuesta contenía "...la Visión al año 2000 y con base en ella se redefinieron su denominación, misión, población objeto, objetivos, estrategias, funciones, programas, subprogramas y metas y, en consecuencia, la estructura, el número y perfil del personal requerido",<sup>25</sup> este último punto hacía referencia al nombramiento del personal profesionista, que meses después estaría negociando su cambio al de académico, en un marco político-sindical, puesto que implicaba también, la materia de trabajo y el reconocimiento de los profesionales de la orientación como expertos de esta materia.

En virtud de que la materia de trabajo Orientación Educativa pasó a ser parte del currículum de la ENP, y a partir de la negociación político-sindical, a los profesionales de la orientación comisionados en la ENP, se les adscribe a la Dirección General de la ENP, con el nombramiento de Profesores de Asignatura de 30 horas.<sup>26</sup>

Con respecto al personal adscrito a la Dirección de Orientación Vocacional, se les otorgó el nombramiento de técnicos académicos con diferentes niveles, apeándose al Estatuto del Personal Académico.

Posteriormente, a partir del reordenamiento que efectuara la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, el 9 de Marzo de 1998, la DOV recupera la Jerarquía de Dirección General para lo cual se fusionaron:

---

<sup>25</sup> Ibidem. p. 7

<sup>26</sup> De acuerdo con la Escuela Nacional Preparatoria, el objetivo que se pretendió al academizar la orientación fue el fortalecimiento del bachillerato, como un modelo significativo a escala nacional, en concordancia con las políticas educativas que aluden a la formación integral del educando, lo cual podemos constatar en la "Modificación al Plan de Estudios de Bachillerato, 4º, 5º y 6º" de 1996. Este programa considera a la formación integral como aquella que proporciona al educando elementos cognoscitivos, metodológicos y afectivos que, en síntesis, le permitan profundizar de manera progresiva en la comprensión de su medio natural y social, desarrollar su personalidad, definir su participación crítica y constructiva en la sociedad en que se desenvuelve e introducirse en el análisis de las problemáticas que constituyen el objeto de estudio de las diferentes disciplinas científicas y tecnológicas, siempre en la perspectiva de la formación profesional universitaria

---

La Dirección de Orientación Vocacional, la Subdirección de Prestaciones Económicas y Sociales, ambas, pertenecientes a la Dirección General de Atención a la Comunidad Estudiantil (DGACE), y la Dirección de Atención a Egresados y Servicio Social.

De esta manera queda conformada la actual Dirección General de Orientación y Servicios Educativos (DGOSE)", teniendo como misión:

"Coadyuvar a la formación integral de los alumnos a través de propiciar su desarrollo personal, académico y profesional durante su tránsito por la universidad, mediante la prestación de orientación y servicios educativos que les otorgue apoyos y estímulos para favorecer la calidad de su permanencia en la institución y su desempeño académico; le proporcione información que los apoyen en la toma de decisiones; les brinde la oportunidad de aplicar sus conocimientos y habilidades profesionales en la solución de problemas de la comunidad, fomentando en ellos una conciencia de servicio y retribución a la sociedad, y les facilite su incorporación al mercado laboral".<sup>27</sup>

En cuanto a sus funciones son las siguientes:

- I. Fomentar acciones, diseñar y operar programas que coadyuven a la orientación educativa de los alumnos.
- II. Establecer programas específicos para favorecer la calidad de la permanencia en la institución y el desempeño académico de los estudiantes, que incluyan el otorgamiento de apoyos económicos y otros estímulos, de conformidad con los criterios que establezcan las instancias competentes.
- III. Generar, sistematizar y difundir información en materia de orientación educativa, beca, servicio social y bolsa de trabajo que permita apoyar la permanencia y desempeño académicos e los alumnos, su vinculación social y laboral, así como apoyar a los órganos de decisión de la UNAM para la definición de políticas y lineamientos.
- IV. Brindar atención a los estudiantes en materia de orientación educativa, servicio social, bolsa de trabajo, becas y reconocimientos, así como información sobre otros servicios y programas de la secretaría de asuntos Estudiantiles de la UNAM y de otras instituciones públicas, sociales y privadas que atienden asuntos y problemas de la población juvenil.

---

\* Esta Subdirección, estaba conformada por los Departamento de Prestaciones Sociales, y el Departamento de prestaciones económicas, el primero atendía todo lo relacionado con la Bolsa Universitaria de Trabajo, y el de prestaciones económicas lo referente a las Becas.

\*\* Como podemos observar, esta fusión nos remonta a los años 50 cuando se denominaba Dirección General de Orientación y Servicio Social.

\*\* DGOSE Dirección General de Orientación y Servicios Educativos. Estructura, funciones y personal, p. 2



- 
- V. Realizar estudios sobre los avances de la orientación educativa, a fin de mejorar permanentemente la atención a los estudiantes.
  - VI. Proponer, aplicar y evaluar políticas generales para dar cumplimiento a la prestación del servicio social dispuesto en la Ley Reglamentaria del artículo V Constitucional y en la Legislación Universitaria.
  - VII. Asumir las atribuciones que el Reglamento General del Servicio Social asigna a la Comisión Coordinadora del servicio social y emitir la carta única de liberación del servicio social.
  - VIII. Promover y establecer vínculos con diversas instituciones o personas que puedan apoyar la incorporación de los alumnos al mercado laboral, y promover las diferentes opciones de empleo entre éstos y las entidades académicas de la Universidad. Asimismo, desarrollar y coordinar un sistema de Bolsa de Trabajo de la UNAM.
  - IX. Las demás que le confiera la Secretaría de Asuntos Estudiantiles”.<sup>28</sup>

Como podemos observar, de manera general la función de la orientación en la UNAM, ha tenido una continuidad, razón por la cual siguen prevaleciendo las mismas funciones que se han venido realizando a lo largo de los años, por supuesto con algunas modificaciones y adecuaciones a las circunstancias del momento y ante todo haciendo uso de los recursos y la tecnología imperante, de ahí que hoy, esta Dirección cuenta con un Centro de Orientación Educativa (COE), en el que se dispone de información sistematizada, fácil de consultar y, principalmente, válida y confiable, características que otorgan los sistemas automatizados que alimentan a este Centro, con los cuales pretenden facilitar al estudiante su toma de decisiones.

Cabe señalar que en este período, la Dirección impulsa las acciones sobre Planeación y Evaluación a través de la Subdirección de Planeación, estableciendo como su objetivo; “Apoyar la planeación, programación y evaluación de las actividades de la dependencia, así como sistematizar y generar información de calidad que facilite la toma de decisiones y la definición de políticas en materia de orientación y servicios educativos”,<sup>29</sup> para lo cual le asigna las siguientes funciones:

---

<sup>28</sup> *Ibidem*, pp.4-6.

<sup>29</sup> *Ibidem*, p. 19.

- 
- "Proponer políticas y líneas de acción para la estructuración del Plan de Desarrollo de la dependencia, con base en el Plan Institucional y los objetivos de la SAE.
  - Coordinar estudios para detectar las necesidades del sistema universitario en materia de orientación y servicios educativos y proponer estrategias para su atención.
  - Definir los lineamientos para la formulación y seguimiento del programa anual de trabajo de la dependencia.
  - Coordinar y evaluar las funciones de planeación y evaluación de las diferentes áreas de la dependencia y definir los canales de participación, comunicación y responsabilidad.
  - Integrar, sistematizar y proporcionar la información que genere la dependencia en materia de orientación educativa, beca, bolsa de trabajo y servicio social.
  - Identificar las necesidades y coordinar el desarrollo de sistemas de cómputo que faciliten la comunicación interna, intra-universitaria y de servicio a usuarios.
  - Proponer y coordinar estudios para el desarrollo de instrumentos de medición de apoyo a la orientación y de evaluación de los servicios educativos.
  - Establecer y coordinar mecanismos para propiciar el desarrollo y mejoramiento permanentes de los recursos humanos y materiales que favorezcan la articulación de los procesos y la mejora continua.
  - Proponer los mecanismos para que, en lo particular el personal de la dependencia y, en lo general, la comunidad universitaria, conciban a la orientación y servicios educativos como factores primordiales en el desarrollo integral del estudiante.
  - Integrar el programa de trabajo anual y los informes que le soliciten
  - Desempeñar las comisiones y atender los asuntos de su competencia que le sean encomendados
  - Presentar a la consideración de la Dirección General los asuntos inherentes al área".<sup>30</sup>

A partir del desarrollo de estas funciones, la Subdirección cuenta con información relativa a los estudios implantados en la Dirección para conocer las necesidades y el grado de satisfacción que tienen los trabajadores en este centro de trabajo; también, cuenta con investigaciones sobre las necesidades y satisfacción de los estudiantes con respecto a los servicios que otorga la DGOSE; sin embargo reconocemos la necesidad de desarrollar más estudios que nos permitan autoevaluar las actividades de la Dirección.

Por otra parte a partir de los lineamientos establecidos en el documento "La política de apoyo a la formación integral de los estudiantes de la UNAM",<sup>31</sup> emitido por la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, y a un análisis posterior de este documento, se

---

<sup>30</sup> Ibidem p 20-23.

---

recuperan algunos aspectos que sirven de marco referencial para el diseño de los programas estratégicos de la Dirección quedando de la siguiente manera:

**Dimensión I: Apoyo a la Calidad de la Permanencia**

Programa: Servicio de Orientación Educativa

Objetivo: Apoyar al estudiante, a lo largo de las diferentes etapas de su formación mediante diversas estrategias, a incorporarse y adaptarse al entorno escolar, a resolver las dificultades que enfrente en su proceso de enseñanza aprendizaje, a tomar decisiones informadas en el ámbito académico y profesional, a vincularse con su medio social, cultural y laboral, y a mantener o incrementar su salud emocional; buscando incidir con ello en el mejoramiento de la calidad de su permanencia.

*Subprogramas:* Orientación masiva, orientación individual, orientación grupal e instrumentos de orientación.

Programa: Información Educativa

Objetivo: Facilitar al estudiante la toma de decisiones y su integración al ambiente institucional, escolar, social y cultural, mediante el acceso a la información oportuna, pertinente y actualizada, que satisfaga las diversas necesidades que a lo largo de su trayectoria irá experimentando.

Programa: Becas

Objetivo: Disminuir en el estudiante el riesgo de deserción, ayudarle al cumplimiento de requisitos escolares y a la conclusión de sus estudios, mediante apoyos económicos, dándole preferencia a los de más bajos recursos y alto desempeño académico, contribuyendo con ello a la calidad de su permanencia.

*Subprogramas:* Becas Fundación UNAM y Becas Idioma.

Programa: Reconocimiento al buen desempeño

Objetivo: Mediante su identificación y reconocimiento (generación de consecuencias sociales diferenciales), motivar a los estudiantes a mantener o incrementar su buen desempeño, fomentar o fortalecer los valores que persigue la

---

<sup>21</sup> Al respecto, se puede consultar el documento interno: DGOSE: *Programas Estratégicos 1999-2000, Programa de Trabajo 1999, Informe de actividades primer semestre 1999*

---

educación universitaria y generar modelos de comportamiento para el resto de la comunidad.

### **Dimensión II: Apoyo a la vinculación con la sociedad.**

#### **Programa: Servicio Social**

Objetivo: Coadyuvar a que los estudiantes universitarios reciban, como parte de su proceso de desarrollo integral, la formación y orientación necesarias que le permita elegir, realizar y acreditar su servicio social en programas que promuevan la aplicación y consolidación de sus conocimientos en beneficio de la sociedad, dentro del marco de la normatividad universitaria vigente y conforme a los estándares éticos de su profesión.

#### **Programa: Bolsa Universitaria de Trabajo**

Objetivo: Apoyar al estudiante y egresado de la UNAM en su incorporación al mercado de trabajo dotándole, bajo un modelo de competencias, de las estrategias y herramientas que le permitan satisfacer sus expectativas y motivaciones, enriqueciendo así su relación con el medio laboral.

Como hemos podido observar, son varios los cambios que se dieron a lo largo de la trayectoria de la orientación en la UNAM; sin embargo, ampliar el ámbito de incidencia, contribuir en la formación integral del estudiante y apoyar a disminuir la deserción y reprobación escolar, han sido las metas fundamentales de las diversas administraciones, para forjar la Orientación de esta Dirección y como una forma de contribuir a las funciones sustantivas de esta Institución.

Por su parte, la actual Administración ha consolidado el trabajo de muchas generaciones y ha abierto espacios para que la orientación continúe en ascenso, estableciendo las condiciones físicas y académicas para el desarrollo del personal profesional de la orientación; dichas condiciones incluyen libertad para innovar y desarrollarse profesional y académicamente, con miras a seguir manteniendo a la

---

\* Actualmente, aunque en menor medida, el Programa ha variado, está estructurado por programas sustantivos y de apoyo, y a su vez están integrados por diversos subprogramas, en esencia consideran los mismos objetivos del Programa 1999-2000, también se incluyen los programas de apoyo, a saber: Promoción y Difusión, y Planeación y Evaluación

---

orientación educativa de esta Institución a la vanguardia.

Sin lugar a dudas en los últimos años se dieron giros importantes, no sólo en la UNAM, sino también dentro de la Dirección, los cuales se han sabido sortear, por ello hoy tiene mayor presencia, ha demostrado la capacidad y conocimiento sobre la Orientación Educativa y aunque falta mucho por hacer, lo cierto es que se continúan desarrollando proyectos que responden a las necesidades del estudiante y, por supuesto, a las funciones sustantivas de la UNAM.

Por ello, consideramos que la gestión y la planeación han sido fundamentales para los logros obtenidos hasta el día de hoy, por lo que resulta importante conocer las estrategias empleadas que den cuenta de la idoneidad de su metodología, que sirvan de referente y permitan una retroalimentación a futuras administraciones.

Desgraciadamente en décadas anteriores no se realizaron evaluaciones reales, ni se conservan memorias de las diversas gestiones en esta Dirección, lo cual imposibilita confrontar dichas estrategias con las actuales.

Sin embargo, durante los rectorados de los doctores Sarukhán (1989 –1996) y Barnés de Castro (1997-1999) se dieron a conocer las directrices para llevar a cabo la planeación al interior de las dependencias universitarias.

La DGOSE por su parte, siempre estuvo atenta a las indicaciones y sugerencias metodológicas que su instancia rectora, la Secretaría de Asuntos Estudiantiles le proporcionaba; entre éstas destacó el uso de la Planeación Estratégica para la elaboración del Plan de Desarrollo de la Dirección y para el cumplimiento de la normatividad.

Conocer las características de esta metodología resulta importante, ya que posibilita que sea retomada, no sólo por otras administraciones sino incluso por los propios trabajadores, como fue el caso del Personal adscrito a la Subdirección de Planeación.

---

Así, la planeación resulta indispensable porque facilita el desarrollo de nuestro trabajo cotidiano, a la vez que nos permite proponer estudios que apoyen nuestra labor, máxime si consideramos las condiciones cambiantes del país, y las repercusiones de estos cambios al interior de la UNAM y, en consecuencia, de la DGOSE, lo cual la hace más necesaria para "... determinar adónde ir y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficiente y eficaz",<sup>32</sup> tal como lo menciona Roger Kaufman.

Lo anteriormente expuesto, nos invita a reflexionar en la importancia de la planeación, así como en las acciones implantadas en esta Dirección que han posibilitado la toma de decisiones. En este sentido, en el siguiente apartado abordaremos lo concerniente al tema de Planeación.

---

<sup>32</sup> Kaufman, Roger Planificación de sistemas educativos, p.17.

---

## CAPÍTULO II. PLANEACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONALES

### 2.1. Hacia una clarificación conceptual.

La planeación es y ha sido una actividad natural y particular del ser humano, quien la ha utilizado como un medio para organizar sus propias acciones, llegando a constituir un aspecto esencial en su vida personal lo que ha dado como consecuencia la extensión de ésta a otros ámbitos de la vida social, pretendiendo resolver problemas complejos y orientar procesos de cambio, por lo que hoy constituye un campo de estudio para disciplinas como la Administración, la Economía y la Pedagogía entre otras, las que con sus aportaciones han permitido abordarla desde diversos ámbitos, por lo que podríamos decir que es multidisciplinaria e, incluso, interdisciplinaria. Este hecho ha generado diversos conceptos, algunos asociados a la idea de organizar, ordenar y coordinar, los cuales, de acuerdo con Gairín, nos llevan a una segunda connotación, referida a establecer actuaciones con el propósito de alcanzar una determinada finalidad, que nos aproxima al concepto de planificación.

El definir este término implica dificultades, ya que se suelen utilizar palabras diversas para referirse a la misma acción, por ejemplo, planeamiento, planificación, planear por planificar, incluso, diseñar/ programar y planificar, son utilizadas indistintamente.

Así pues, encontramos definiciones como las siguientes:

*"Planeación ó Planificación, es manifestar en un presente las acciones que se considerarán ejecutar en el futuro, con el fin de obtener ciertos propósitos preestablecidos".*<sup>33</sup>

*"Planeación, es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales".*<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Véase Elizondo, J. Algunos enfoques de planeación, p.4.

<sup>34</sup> Cf: Terry: F. Principios de administración, p. 23.

---

Henry Fayol, definió la Planeación como *"el proceso de estimar el futuro y de preparar provisiones para él"*.<sup>35</sup>

James H. Donelli y autores asociados comentan que la planeación es *"La actividad fundamental y primaria que incluye todas las áreas de la administración o gerencia y que se dirige hacia la definición de metas y la determinación de los medios necesarios para alcanzarlas"*.<sup>36</sup>

Bertalanffy la concibe como un *"proceso que nos permite plantear y resolver problemas complejos, mediante la instrumentación de estrategias apropiadas dentro del ámbito de un sistema y sus relaciones con su contexto"*.<sup>37</sup>

Por su parte George Chadwick, definió a la planeación como *"un proceso de previsión humana y de acción basada en esa previsión"*.<sup>38</sup>

Gehard Colm, la define como *"...un sistema para la toma de decisiones, más que la sola preparación de planear"*.<sup>39</sup>

Dror, la definió como *"... el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidos al logro de los objetivos por medios preferibles"*.<sup>40</sup>

Fernando Arias, la define *"...como un proceso que supone la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que se si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable"*.<sup>41</sup>

<sup>35</sup> George, Claude Jr. *Historia del pensamiento administrativo*, p.106

<sup>36</sup> Tomado de Alvarez, Isaías. *Antología de lecturas, para la maestría en Ciencias en Administración y Desarrollo de la Educación*, 1994, p.19.

<sup>37</sup> Bertalanffy, Ludwig. Von. *Teoría general de los sistemas*, p.25

<sup>38</sup> Alvarez, p. 22

<sup>39</sup> Idem

<sup>40</sup> Yehelskel, Dror, tomado de Garrin y Sallan. *Organización y Gestión de Centros Educativos*, p. 335.

<sup>41</sup> Arias, Castañeda. "Un modelo propositivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas del nivel superior" en Tomado de *Antología de la Maestría en Desarrollo de la Educación. Módulo de Métodos y Técnicas para la planeación de la Educación*. p.71



---

Jorge Ahumada, menciona que *"La planificación es una metodología para escoger entre alternativas que se caracteriza porque permite verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y seleccionar los instrumentos más eficientes[...] no es un proceso de elaborar un documento que se denomina plan o programa. Esto es sólo una parte del proceso"*.<sup>42</sup>

John Friedman la define como *"el proceso por medio del cual el conocimiento científico y técnico se une a la acción organizada"*.<sup>43</sup>

Para Ander-Egg *"... planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados"*.<sup>44</sup>

En estas definiciones podemos observar de manera explícita e implícita los siguientes elementos conceptuales básicos que combinados entre sí, conforman la trama de la planeación:

- Cierta grado de conocimiento del futuro
- Decisión anticipada
- Racionalidad como nexo lógico entre el conocimiento y la acción
- Conveniencia en la decisión elegida y en las acciones previstas
- Expectativa por alcanzar ciertos resultados

Asimismo, notamos que no hay una definición única ni consensuada, quizá, como apunta Fuentes,<sup>45</sup> algunas de las razones sean consecuencia del enfoque que los expertos le imprimen que está mediatizado por el campo de acción en el que trabajan.

---

<sup>42</sup> Álvarez. Ob. Cit. p. 28

<sup>43</sup> Idem.

<sup>44</sup> Ander- Egg. *La planificación educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*, p.3-4.

<sup>45</sup> Fuentes, P. "Hacia un concepto de planificación de la educación", en *Revista de Ciencias de la Educación*, Madrid, No. 133, enero- marzo, 1988, pp.93-103.

---

Sin embargo al análisis de estas definiciones, de acuerdo con Taborga,<sup>46</sup> podemos identificar cuatro supuestos fundamentales: Epistemológico, Axiológico, Teleológico y Futurológico.

El supuesto epistemológico, establece que la planeación se fundamenta en un principio de racionalidad. Dos aspectos se destacan dentro de este supuesto: primero, los fundamentos conceptuales de la planeación y, segundo, los métodos del conocimiento que se utilizan en el proceso de planeación. Tanto de los primeros como de los segundos podemos tener distintos métodos de acuerdo a la posición filosófica que se adopte.

Por el supuesto axiológico, se asumen determinados valores que sirven para validar y orientar distintas fases del proceso de planeación y para diseñar posibles alternativas de acción y establecer criterios sobre cuál de éstas es la más conveniente, de no contarse con este supuesto la planeación no podría operar ni cumplir con su objetivo; sería imposible representar el futuro deseado, elegir alguna alternativa de acción o efectuar valoración en el Diagnóstico Situacional.

Por el supuesto teleológico, la planeación está condicionada al logro de ciertos fines, lo cual tiene relación con la razón de ser, y los propósitos a cumplir de cualquier institución u organización, en algunos contextos de planeación, las finalidades pueden ser la misión, visión, objetivos y metas, fundamentales de la planeación.

Bajo el supuesto futurológico, la planeación posee una dimensión anticipadora o de previsión; tiene sentido hacia el futuro. El límite del presente con su connotación de realidad, es trascendido por un esfuerzo cognoscible y programático de acción sobre el futuro. Este esfuerzo tiene posibilidades variables de significado, pudiendo ubicarse desde lo real, como prolongación de las condiciones prevalecientes en el presente, hasta lo ideal, como creación inspirada en el *deber ser*, todo según el paradigma que se adopte

Así pues, podemos decir que la planeación descansa en cuatro enunciados lógicos necesarios:

---

<sup>46</sup> Taborga Torrico. Huascar. *Concepciones y enfoques de planeación*, pp.11-13

- 
- 1) Se fundamenta en principios de racionalidad
  - 2) Asume determinados valores
  - 3) Está condicionada al logro de ciertos fines
  - 4) Tiene significado y dimensión de futuro (visión)

Pero también debemos tener presente la existencia de los diversos estilos ó tipos de planeación, los cuales, como lo mencionamos anteriormente obedecen a posturas propias de alguna disciplina, o a determinados enfoques teóricos, de los cuales se derivará el proceso que la identifica.

Al respecto, encontramos las siguientes aportaciones:

Fernando Arias Castañeda, menciona que los criterios para clasificar los tipos de planeación son: "el tiempo (corto, mediano o largo plazo), realización (directiva, ejecutiva), concepción (retrospectiva, prospectiva); alcance (racionalismo-comprensivo; incrementalismo inconexo; exploración mixta",<sup>47</sup> y menciona dos tipos de planeación: táctica y estratégica.

Ackoff,<sup>48</sup> también realiza una tipificación de la planeación a partir de los estadios de tiempo: pasado, presente y futuro, los cuales corresponden, en el mismo orden a un tipo de planeación, denominados por él, reactivista, inactivista y preactivista.

Isaías Álvarez,<sup>49</sup> por su parte, plantea cuatro corrientes en las que agrupa los tipos de Planeación dependiendo de la teoría a la que se adhieren a saber:

- Administrativa. Ésta parte de la teoría clásica de la administración, establecida por Henry Fayol.
- De cambio o desarrollo. Se considera que esta corriente se relaciona con la administrativa, de sistemas e incluso tocan la innovadora o prospectiva.

---

<sup>47</sup> Arias, op.cit. p72.

<sup>48</sup> Ackoff, Russell L. Rediseñando el futuro, p. 19.

<sup>49</sup> Álvarez, Isaías, op. Cit. p.19

- 
- De sistemas. Se fundamenta en la teoría general de sistemas, de Bertalanffy. En ésta ubica la planeación estratégica, por considerar que está íntimamente relacionada a esta teoría.
  - Prospectiva o de innovación. Es utilizada como un recurso estratégico para la construcción del futuro.

Si pretendemos hacer un análisis de estas tipificaciones, podemos decir que las aportaciones de estos autores, se complementan, ya que a partir del análisis que realizaron, en diferentes aspectos, contamos con clasificaciones que nos permiten conocer las diferencias en los estilos de planeación lo que también nos permite identificar su metodología y, en consecuencia, retomar alguna de ellas o incluso integrarlas, según el objetivo que pretendamos.

Así pues, para fines del presente informe únicamente abordaremos, lo concerniente a Planeación Estratégica.

## **2.2. Planeación estratégica**

El enfoque metodológico de la planeación, dio lugar a la aparición del término *estrategia*. Su origen surge del ámbito militar y ha sido adaptado al sistema de la planeación en organismos del sector público, privado y educativo, para fijar objetivos, proyectar pronósticos y tratar de cubrir la diferencia entre el ser y el deber ser por medio de líneas genéricas de acción llamadas estrategias o alternativas estratégicas, a las cuales se asigna un presupuesto, de cuyos resultados se derivan indicadores para el control de la gestión.

Hasta hace muy poco la *gestión universitaria* incorporó el concepto de planeación o planificación estratégica, la cual concibe a la Universidad como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del ambiente que le rodea. También favorece el pensamiento intuitivo y la información cualitativa. Este enfoque hace un llamado a la comunidad universitaria en su proceso de planeación, en lugar de llevarlo a cabo de una manera aislada.

Así, encontramos definiciones como las siguientes:

---

*"... proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada el futuro de las decisiones institucionales, que deriva de la filosofía de la institución, de su misión, de sus orientaciones, de sus metas, de sus objetivos, de sus programas".<sup>50</sup>*

*"... proceso que determina que es lo que una Organización intenta ser en el futuro".<sup>51</sup>*

*"... proceso sistemático que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales y consiste en la implantación y desarrollo de planes detallados para alcanzar los fines buscados. Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas deseadas".<sup>52</sup>*

*"..instrumental que permite planificar innovadoramente en un marco de participación, armonización y eficacia".<sup>53</sup>*

*"...metodología explícita para traducir la estrategia corporativa en un conjunto articulado de planes y programas de acción".<sup>54</sup>*

A partir de estas definiciones y según algunos autores, la planeación estratégica tiene varias características distintivas como las siguientes:

1. - Contemplar el exterior de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades;
2. - Observar el interior de la organización para contemplar debilidades y fortalezas.
3. - Incluye el panorama a largo plazo.
4. - Tiende a ser una responsabilidad de la alta dirección, pero refleja una mentalidad que es útil en todos los niveles.
5. - Implica una toma de decisiones.

<sup>50</sup> Arguin, Gerard. La planeación estratégica en la Universidad. p. 135

<sup>51</sup> Kent, Judy y Wilkinson, David. "Planeación estratégica aplicada", en CUDEP. Antología de la maestría en desarrollo de la educación. Módulo: Métodos y Técnicas para la Planeación de la Educación] p. 2

<sup>52</sup> Trillanes Gallardo, Luis C. "Planeación estratégica", en CUDEP. Antología de la maestría en desarrollo de la educación. Módulo: Métodos y Técnicas para la Planeación de la Educación] p. 5

<sup>53</sup> Flores, Victor. "Planificación estratégica", en CUDEP. Antología de la maestría en desarrollo de la educación. Módulo: Métodos y Técnicas para la Planeación de la Educación. P.

<sup>54</sup> CINDA. "Planificación en la organización universitaria", en CUDEP. Antología de la maestría en desarrollo de la educación. Módulo: Métodos y Técnicas para la Planeación de la Educación p. 41

---

Este tipo de planeación resulta de definiciones precisas sobre la organización y su interacción con el ambiente que la rodea para de ahí derivar las estrategias para la consecución de los objetivos.

El proceso de planeación se centra en la formulación de la estrategia de la organización y sus principales programas estratégicos. La alta dirección evaluará esos programas. Asignará recursos y hará una declaración formal a través de asignaciones presupuestales correspondientes.

Al unirse a este procedimiento la estrategia de la organización se convierte en el producto final de un proceso vigoroso que incluye una revisión del medio ambiente y un escrutinio interno que requiere una articulación previa de la misión de la empresa.

Existen diversos modelos de Planeación Estratégica, sin embargo a partir de su análisis observamos que tienen elementos en común, de tal manera que los componentes de la Planeación Estratégica en lo general son los siguientes, su presentación no implica una jerarquía para su elaboración.

- a) DIAGNÓSTICO
- b) VALORES
- c) MISIÓN
- d) VISIÓN
- e) ESTRATEGIAS o LÍNEAS GENÉRICAS DE ACCIÓN

#### **a) DIAGNÓSTICO**

Para iniciar el proceso de planeación se parte de la elaboración de un diagnóstico, para lo cual se deberán considerar los siguientes aspectos:

##### **Examen del medio ambiente externo**

El análisis externo implica la identificación de los principales factores externos, esencialmente no controlables, que pueden afectar el posible éxito de la institución.

---

Los factores ambientales que afectan la Institución son: económicos, sociológicos, tecnológicos, políticos, legales, demográficos y ecológicos.<sup>55</sup>

Existen varias técnicas que pueden ser utilizadas para proyectar e identificar, con mayor claridad, una parte del medio externo, como son: el método de los escenarios, el método delphi, la técnica de las extrapolaciones y de las simulaciones, entre otras. Asimismo, existen investigaciones que difunden avances recientes en el campo de la enseñanza superior y de las telecomunicaciones, las cuales son útiles para identificar las grandes tendencias del futuro en el campo de la tecnología y de las ciencias, útiles para el diagnóstico.

Analizar el ambiente que rodea a la institución, tiene por objeto conocer de forma aproximada las tendencias, factores o sucesos del entorno que pudieran afectar de manera positiva o negativa a la misma, esto es, identificar amenazas y oportunidades.

#### **Análisis del medio interno.**

Otro factor importante lo constituye el conocimiento de la institución, el estudio y análisis de la calidad de sus debilidades y fortalezas. En el caso de las universidades, este análisis se efectúa con relación a su planta laboral en general, lo mismo que a la estudiantil, a sus programas, en lo relativo a la infraestructura, su imagen proyectada y al clima institucional.

El clima interno, crea una imagen que se percibe en el exterior de la institución, razón por la cual debe ser evaluado, toda vez que en ella se puede encontrar información de tal naturaleza que permita mejorar el rendimiento y el buen funcionamiento de la institución en los años venideros.

#### **b) VALORES**

Son entendidos como cualidades, principios o estándares, son la esencia de las creencias y convicciones, establecen prioridades morales y éticas que sirven para guiar todas las actividades, al funcionar como estándares, ayudan a la institución a mantener su integridad al expresarse en comportamientos cotidianos de compromiso, como principios enfocan el trabajo a un nivel más alto.

---

<sup>55</sup> Ibidem pp.41-55.

---

En la P.E. la identificación de los valores refuerza el desarrollo de la misión y la visión y en general todos los pasos de la planeación.

Los valores propuestos por las instituciones en el inicio son generales y tienen dos tipos de enunciado, moral y funcional. Por un lado, el moral traslada al plano de la empresa valores individuales (honestidad, respeto, justicia, etcétera) y el funcional que otorga un lugar primordial a una función o ámbito particular de la administración.

Los valores en planeación se diferencian de los valores universales y éticos y pueden ser:

- Posesiones materiales
- De organización (coordinación, cooperación, trabajo, etc.)
- De logro (éxito, calidad, excelencia, liderazgo, etc.)
- Los que ofrecen convicciones de principios (libertad, etc.)

El trabajo que se puede desarrollar con los valores es: Analizar, clarificar, auditar, Desarrollar e Identificar.

### c) MISIÓN

Aunque algunos autores eliminan el paso de formulación de la Filosofía de la Institución, ésta representa una acción metodológica obligatoria debido a que constituye la explicitación de supuestos y axiologías que norman la acción de la institución, como tal, constituye una dinámica inevitable de la que resultará la misión de la institución.

De acuerdo con lo cual, la filosofía de la institución se basa en una serie de valores que provienen de su pasado, su herencia, su credo actual y de sus aspiraciones, y se traduce de manera formal en la misión, en los objetivos, y en los fines de cada institución.

Según R. Cope,<sup>56</sup> una formulación adecuada de las misiones, abarca los siguientes elementos:

---

<sup>56</sup> Arguin, Op. cit. p.32.



- 
- Sentido del pasado y de la herencia.
  - Formulación del propósito fundamental
  - Declaración específica sobre la enseñanza, sobre las investigaciones, sobre el servicio a la colectividad o sobre las tres simultáneamente.
  - Declaración sobre la filosofía de la educación.
  - Disposición sobre las diversas disciplinas ofrecidas.
  - Una disposición para dar servicio a determinadas unidades.
  - Disposición sobre las obligaciones de servicio a la comunidad.
  - Una disposición sobre el tipo de Gestión y de Dirección.
  - Observación sobre el área a servir.

Así, la misión, constituirá un enunciado breve, una frase clara y significativa que exprese tanto el propósito de la organización como su función en la sociedad; esto es, su razón de ser. Ésta se convierte en una herramienta que orienta a la organización a mantener el camino y progresar hacia la visión.

Con respecto a las metas y objetivos, éstos hacen referencia al fin último de la institución y a los resultados que se espera alcanzar y concretan en menor grado la misión.

Los objetivos se definen como instrumentos para alcanzar las metas establecidas y puede ser definido a partir de sus programas de estudios, de las investigaciones y de las características de su comunidad (estudiantil, laboral, etc.)

#### **d) VISIÓN**

Es un enunciado que describe el futuro seleccionado para la institución, ofrece la oportunidad de crear para la organización un futuro que de otra manera no existiría. El origen de la visión no es tan importante como el proceso mediante el cual se llega a compartir por todo el personal de la institución.

---

La misión, la visión y los valores compartidos de una organización son los elementos que establecen un lazo común de compromiso y pertenencia en todos los participantes de la organización.

El establecimiento de una visión debe ir acompañada de los valores organizacionales porque éstos serán lo que acoten el camino al futuro organizacional deseado. Habiéndose definido el perfil del futuro, lo que resta es diseñar los medios mediante los cuales se habrá de alcanzar, lo que constituye una siguiente etapa que tiene que ver con el diseño de los programas.

#### **e) ESTRATEGIAS o LÍNEAS GENÉRICAS DE ACCIÓN**

La planeación no se limita al planteamiento del futuro esperado, sus alcances van más allá de esto; el objetivo no es sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez implican el uso de recursos. Por ello es fundamental, por parte de los integrantes de la organización, tener claridad de cuál es la misión por desarrollar y compartir la visión.<sup>57</sup>

Según Fernando Arias Castañeda, la formulación de estrategias, constituye el umbral del proceso de planeación táctica que se inicia con la elaboración de los planes de acción, posteriormente se procede a traducir los planes en programas concretos de acción, para su incorporación al quehacer diario de la organización.

Para lo cual, se sigue una metodología que deberá cubrir los aspectos ya mencionados (filosofía de la dependencia, análisis interno, análisis externo, visión a cinco años y diseño de programas). Los programas serán entonces conjuntos de acciones que, sustentadas en las áreas sólidas de la dependencia, buscarán aprovechar las oportunidades, evitar o disminuir los riesgos y desarrollar hasta la consolidación las áreas vulnerables.

No existen recetas mágicas o infalibles para diseñar y construir un programa y, de hecho, más que de una etapa en el ejercicio de planeación se trata de un proceso continuo cuyos resultados tienen que evaluarse periódicamente para proceder a los

---

<sup>57</sup> Alfredo, Acle Tomasini, "Planeación estratégica y control de calidad", tomado de Alfredo Vades H. *Planeación estratégica con enfoque sistémico*, s/f, p. 21

---

ajustes pertinentes. Sin embargo, inicialmente y como procedimiento general, conviene considerar para cada programa los siguientes elementos:

- Identificar los programas del plan institucional que estén diseñados para atender situaciones idénticas o similares y establecer contacto con las instancias responsables, con la idea de evitar la duplicidad de esfuerzos.
- Determinar los objetivos y las metas que se intentan alcanzar. Es decir, lo que se pretende resolver, modificar, desarrollar, prevenir, etcétera y los pasos intermedios que habrán de cubrirse.
- Precisar la manera en que se piensa pueden ser abordadas las distintas situaciones (estrategias).
- Identificar otras instancias ya sean intra o extrauniversitarias, que cuenten con los recursos necesarios para dar apoyo adicional a los programas.
- Determinar las tareas específicas que deben llevarse a cabo según las estrategias trazadas. Pueden ser de dos tipos: a) propias de la dependencia y b) conjuntas con otra(s) instancia(s) universitaria(s).
- Definir los indicadores mediante los cuales se medirá la eficiencia y la eficacia de las acciones, lo acertado de las estrategias y la pertinencia del programa.
- Determinar la periodicidad adecuada para las evaluaciones.
- Designar un responsable de la coordinación del programa.
- Calendarizar las distintas acciones del Programa.

Puede ocurrir que se juzgue conveniente dividir un programa en subprogramas; de ser el caso, éstos deberán seguir la misma estructura de los programas, es decir, tener sus objetivos, metas, indicadores, estrategias y acciones concretas.

Otra actividad importante a realizar es la elaboración del presupuesto para el programa y el calendario de gastos conveniente, considerando para ello las diversas fuentes de financiamiento.

---

El resultado del ejercicio de planeación realizado con la metodología descrita, quedará plasmado en el documento plan de desarrollo de la dependencia.

Finalmente, abriremos un espacio para hacer mención de la importancia de la gestión en el ámbito de la planificación, ya que ésta determina la posibilidad de utilizar una metodología como la Planeación estratégica, así como el compromiso y la participación real de los actores involucrados, lo cual posibilita, no sólo la construcción de los proyectos institucionales sino de la implantación de los planes y programas al interior de las dependencias que conforman la institución.

### 2.3 GESTIÓN

La gestión, al igual que la planeación está cargada de diversos significados, los cuales dependen de los enfoques teórico-metodológicos que se asumen y del contenido axiológico que se le otorgue, así como del contexto y la terminología en donde sean utilizados.

Un primer uso de la noción de gestión, es el referido a la administración de una organización, entendida como una actividad gerencial cuyo propósito principal es la racionalización de recursos (Gairín, 1999)

Según Chávez, (1995), la gestión corresponde a la función de actuación o ámbito de ejecución de tareas, correspondiendo por lo tanto a una función organizativa, abarca actuaciones realizadas bajo presupuestos marcados y aunque habitualmente se reduce a lo administrativo o a lo económico, puede referirse a diferentes ámbitos de la organización, como la de recursos humanos, materiales o funcionales.

La otra vertiente, a partir de un enfoque metodológico diferente, va a incorporar el término de la "autogestión", en este caso, la gestión no se ajusta al sentido de administración sino que se va a aproximar más al de dirección y de gobierno, entendiéndolos no como actividades para hacer que las cosas "funcionen" sino "como una capacidad de generar procesos de transformación de la realidad".<sup>58</sup> Esta noción nos lleva a la idea de participación colectiva, así pues, desde ésta perspectiva la gestión de instituciones educativas "es un proceso amplio, integral y participativo.

<sup>58</sup> Chávez, S. Patricio, "Gestión de Instituciones educativas", en *Antología de Gestión Educativa* p. 146

---

cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas y que se concreta en la construcción de los proyectos institucionales".<sup>59</sup>

En este concepto, se consideran no sólo las acciones administrativas, sino también las formas de intervención, las múltiples relaciones entre los diversos actores de la comunidad educativa expresadas en un sentido integral.

Por lo tanto, la gestión institucional debe concebir que la realidad histórica que se quiere comprender debe conducir a la acción; por lo que es necesario acercarse hacia nuevas formas y estrategias de investigación de esa realidad, que impliquen no solamente un espíritu investigativo diferente, sino la posibilidad de analizar, procesar y plantear alternativas de solución a los problemas y acciones para la modificación de la vida misma de la institución.

En este sentido, la planeación y la gestión institucional, desde una perspectiva socio-crítica, se entienden fundamentalmente, como un proceso que no solo contiene las técnicas de elaboración de un plan, sino que refleja las relaciones, los intereses y la participación de los grupos o actores que comparten la acción social y el espacio en donde ésta se desarrolla.

Esto hace necesario, identificar, analizar y develar, mediante múltiples estrategias, las contradicciones y los conflictos actuales y potenciales que debido a la heterogeneidad de los actores, están presentes. De manera tal, que la gestión institucional, debe tener presente éstas contradicciones, no ocultarlas, pues sólo a partir de ellas se puede construir una "utopía concreta" y no falsos consensos, y por lo tanto falsos procesos de construcción de un proyecto educativo institucional.

Cabe mencionar que las diferencias y las contradicciones propias de cada Institución de Educación Superior (IES), vuelven en la mayoría de los casos, irrepitible un modelo de organización y de gestión que puede haber sido adoptado por otra institución. En esta línea, no se trata de adaptar la realidad de las instituciones a un modelo; sino de construir, a partir de las necesidades, las voluntades y las evidencias propias de cada institución "su" propio modelo organizativo y de gestión.

---

Esto no implica que la gestión, se restrinja al cumplimiento de propósitos formales, sino que también, atiende compromisos, demandas, presiones y expectativas sociales de toda índole, pero como lo comentamos anteriormente, la gestión de la institución educativa se concreta en la construcción de un Proyecto Educativo Institucional (PEI), no se trata de la formulación de un documento que consiste en un mero formulismo o exigencia burocrática, en realidad, es un proceso, un significado que siempre se está construyendo colectivamente, que tiene un principio pero quizá no tenga un fin porque constituye la prolongación de la visión institucional.

---

### **CAPÍTULO III. LA PRÁCTICA PROFESIONAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ORIENTACIÓN Y SERVICIOS EDUCATIVOS.**

La actual Dirección General de Orientación y Servicios Educativos es una instancia de apoyo de la UNAM, que otorga servicios a los estudiantes a través de diversos programas sustantivos, como la orientación educativa, vocacional y profesional, entre otros.

En esta Dirección he desarrollado mi práctica profesional, a lo largo de quince años.

Las actividades que he realizado, las ubicaré en dos ámbitos, haciendo un corte en el tiempo, de manera que estas actividades, quedarán enmarcadas de la siguiente manera:

En el plano de los servicios de Orientación Vocacional, durante un período de diez años (1986 a 1996)

En el ámbito de la Planeación, abarcando el período de 1997 al 2002.

Este último ámbito, constituye el aspecto central del presente informe, sin que por ello omita, las primeras actividades realizadas en esta Institución, toda vez que ellas han constituido un elemento fundamental para la realización posterior de las acciones efectuadas en el ámbito de la planeación.

De acuerdo con lo anterior, procederé primeramente, a exponer las actividades desarrolladas de 1986 a 1996.

#### **3.1.- ÁMBITO DE LA ORIENTACIÓN VOCACIONAL**

##### **a) Aplicación de Pruebas Psicométricas.**

En 1986, ingresé a la entonces, Dirección General de Orientación Vocacional, y fui adscrita a la Coordinación de Servicios para colaborar en la sección de Psicometría.

En esta sección, inicié mi labor profesional aplicando y calificando, pruebas psicométricas a los estudiantes que eran atendidos en el servicio de orientación individual, las pruebas que aplicaba, eran las siguientes:

---

INTELIGENCIA

Prueba de Dominó (Anstey)

APTITUDES

Prueba de Matrices Progresivas (Raven)

Razonamiento Abstracto

Razonamiento Verbal

Razonamiento espacial

Comprensión mecánica

Habilidad numérica

DAT

INTERESES

Apreciación estética (Graves)

Cuestionario de Intereses y aptitudes de Herrera y Montes, Prueba de Preferencias Vocacionales de Kuder

HÁBITOS DE ESTUDIO

Prueba de Brown (corta)

PERSONALIDAD

5 figuras

Frases incompletas

Prueba de temperamento de Taylor y Johnson

M.M.P.I. (Versión corta)

Bender.

La aplicación de estas pruebas, dependía de los motivos de asistencia del estudiante al servicio de orientación individual. Los resultados ofrecían al orientador, algunos rasgos del estudiante acerca de su personalidad, intereses, aptitudes, hábitos, inteligencia, entre otros.

Esta actividad era muy importante puesto que de los resultados, dependía parte de la asesoría al estudiante, principalmente porque las pruebas eran utilizadas como un complemento necesario para obtener un diagnóstico y poder ofrecer una alternativa de atención en algunos casos y, en otros, una orientación de acuerdo a la problemática del estudiante.



---

Actualmente las condiciones han cambiado, la sección de psicometría desapareció, las pruebas de mayor demanda como el DAT y la de intereses, han sido adaptadas y se han automatizado en el programa denominado PRONAM.

El aplicar y calificar estas pruebas constituyó, en aquel momento, la función principal de mi labor como Pedagoga, sin embargo su interpretación, estaba a cargo de la orientadora, de manera que mi trabajo fue muy técnico.

Aunque la carrera de Pedagogía contempla la materia de orientación vocacional, en mi generación el manejo de las diversas pruebas psicométricas no constituyó un aspecto prioritario, situación que limitó mi labor por la falta de conocimiento de éstas, por lo tanto, considero importante que esta carrera proporcione de manera obligada, conocimientos sobre pruebas psicométricas, que apoyen el trabajo del pedagogo, principalmente para aquellos que desean desempeñarse en este ámbito.

#### **b) Orientación por correspondencia**

La DGOV, también consideró en su estructura orgánica la Sección de Orientación por Correspondencia, la cual tuvo como objetivo "... establecer comunicación escrita con los distintos sectores de la comunidad universitaria que por circunstancias especiales no pueden recibir información y/o asesoría directa. Dar respuesta a las consultas planteadas por todas aquellas personas, universitarias o no, que soliciten información sobre las actividades de la UNAM y los servicios que en general presta"<sup>60</sup>

De conformidad con este objetivo, la Dirección proporcionó el servicio de orientación por correspondencia, vía servicio postal, actividad que me fue asignada y que me permitió adquirir conocimientos profesiográficos, ya que para desempeñar ésta, primeramente tuve que investigar todo lo referente a las carreras, principalmente las que impartía la UNAM, y también las que otorgaba el Sistema Educativo Nacional.

Con estos conocimientos daba respuesta a todas aquellas personas interesadas en conocer la currícula de determinada carrera, tanto de nivel licenciatura como de posgrado e incluso técnico, para lo cual les enviaba el material respectivo,

---

<sup>60</sup> DGOV. Legislación y acuerdos que dan origen a la Dirección General de Orientación y Servicios Sociales, 1970  
s. pag.

---

especificando los requisitos de la carrera en cuestión así como las observaciones pertinentes y las fechas de publicación de las convocatorias para el ingreso a la institución de su interés.

Cabe mencionar que la demanda de este servicio fue tanto a escala nacional como internacional, sin embargo, con el avance tecnológico, el internet ha sustituido esta actividad, ya que hoy, la Dirección cuenta con una página web en la que se puede localizar la información, que en otro tiempo no era tan accesible, pero que la mecánica de trabajo permitió cumplir con la función de orientar profesiográficamente a quienes lo solicitaron y constituyó una alternativa y parte de un proyecto de su época; por lo que podemos decir que esta actividad representó para la Dependencia, un aspecto importante en su labor.

#### **c) Participación en el Programa de Orientación para reubicados.**

Con la experiencia adquirida en el ámbito profesiográfico y ante la necesidad de orientar a la población estudiantil, se me adscribió al Departamento de Promoción y Apoyo a la Orientación, en éste, desempeñé actividades relacionadas con el campo de la profesiografía en diversos programas de la Dirección, uno de ellos fue el Programa de Reubicados.

Este programa fue creado en la época de los 80's, como una respuesta a la masificación en la UNAM, ya que esta situación provocó la dificultad para cubrir la demanda educativa.

El programa consistió en la selección de los estudiantes de la ENP y del CCH, que habiendo concluido este nivel elegían la carrera de su interés, pero si esta carrera se ubicaba en aquellas de mayor demanda y el promedio escolar del estudiante era bajo, este alumno, era seleccionado para formar parte del grupo de reubicados.

A este grupo, y ante el derecho que le confería el pase reglamentado, se le daba la opción de elegir otra carrera o, concursar por la carrera de su interés a través del examen de ingreso a la UNAM.

Así pues, mis actividades consistieron en orientar a estos estudiantes, sobre aquellas carreras con disponibilidad para su ingreso, para ello, estructuré pláticas

---

cuyo contenido hacía referencia a la problemática educativa, y al ámbito profesiográfico, el cual era abordado a partir del modelo "Noción de familias de carreras".

Durante algún tiempo, esta actividad fue primordial para la Dirección, años después, según la opinión de los Orientadores, se consideró que era contraria a los objetivos sustantivos de la Dirección, los cuales tenían que ver entre otros aspectos, con la toma de decisión del alumno, la cual implicaba todo un proceso, de manera que con el programa de reubicados se perdía este proceso, motivo por el cual se retiró el programa de la DGOV.

#### **d) Atención en diversas Exposiciones de Orientación Vocacional.**

Otro programa que tenía a su cargo el Departamento de promoción y apoyo a la orientación fue el de las exposiciones de orientación vocacional.

Las actividades que realicé en este rubro, también se ubicaron en el ámbito profesiográfico, y fueron dirigidas principalmente a los estudiantes de escuelas incorporadas a la UNAM.

En estas exposiciones, impartí pláticas sobre las alternativas educativas en la UNAM, e incluso, sobre alternativas del Sistema Educativo Nacional.

Estas actividades, estaban encaminadas a promover las carreras y servicios de la UNAM, en particular los servicios que ofrecía la DGOV, y "crear, apoyar y promover espacios de orientación educativa, que facilitaran el proceso de orientación al mayor número posible de estudiantes".<sup>61</sup>

Actualmente, la DGOSE cuenta con una estructura orgánico administrativa diferente, en la que el Departamento de Promoción y Apoyo a la Orientación no existe como tal, sin embargo las actividades que se realizaban en éste, siguen siendo un aspecto importante de la Dirección, que hoy es atendido por sus trabajadores académicos, y mi participación es únicamente de apoyo en la Exposición "Al

<sup>61</sup> Este Modelo fue diseñado por la DGOV, el cual, agrupaba las carreras de la UNAM por familias y campos ocupacionales. El Modelo fue incluido como temática en el Programa de Orientación Vocacional para los alumnos de 5º año del nivel medio superior, y fue eje del programa "Los estudiantes hablan a los estudiantes".

<sup>62</sup> DGOV, Dirección General de Orientación Vocacional, estructura 1993-1995, s/pág.

---

Encuentro del Mañana"; la cual, considero una consecuencia de la labor realizada por el entonces Departamento de Promoción.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, y, a partir de mi experiencia, podría decir que la profesiografía es otro elemento importante de la Orientación Vocacional, que el pedagogo debe conocer, si desea incursionar en este ámbito.

En este sentido, el Colegio de Pedagogía tendría que considerar, la pertinencia de incluir la profesiografía, como materia de estudio, a la currícula de la carrera, la cual, complementada con los conocimientos adquiridos sobre el mercado de trabajo, entre otros, permitiría el desarrollo de la práctica profesional, con fundamentos sólidos y suficientes, para transmitir a los estudiantes y apoyarlos en su toma de decisión.

### **3.2.- ÁMBITO DE LA PLANEACIÓN (1997-2002)**

A raíz del reordenamiento administrativo de la UNAM en 1997, la Dirección General de Orientación Vocacional (DGOV) sufrió dos procesos de cambio, primeramente pasó a ser una Dirección de área, denominada Dirección de Orientación Vocacional (DOV), posteriormente se transformó en la actual Dirección de Orientación y Servicios Educativos (DGOSE). A partir de estos movimientos, inició el segundo período de mi trayectoria profesional.

La DOV. contó con el Departamento de Programas y Evaluación, éste tuvo a su cargo el Programa de Planeación y Evaluación, cuyo objetivo fue: "Elaborar el programa anual de trabajo de la Dirección con base en los lineamientos establecidos por la SAE. y desarrollar un sistema de evaluación que permita contar con información válida y confiable que sustente la toma de decisiones para la mejora continua".<sup>62</sup> a fin de cubrir este objetivo se plantearon las siguientes estrategias:

- Definir lineamientos para la elaboración del programa anual.
- Participar en el grupo de planeación de la SAE.
- Definir indicadores de evaluación para cada programa y subprograma.
- Establecer un proceso de reingeniería.

---

<sup>62</sup> DOV.- Plan de Desarrollo de la Dirección de Orientación Vocacional 1997-2000. p. 54.

- 
- Establecer acciones orientadas a la actualización y motivación del personal para el proceso de mejora continua.

A partir de estas estrategias realicé diversos trabajos, entre los que destacan los siguientes:

**a) Análisis y Síntesis del Plan de Desarrollo 1997-2000, de la UNAM.**

Para desarrollar este trabajo, primeramente realicé una investigación que me permitió contextualizar el Plan de desarrollo 1997-2000, en el marco educativo, político y laboral en que se insertaba la UNAM, lo cual me permitió una mejor comprensión del Plan de Desarrollo propuesto, así como del reordenamiento administrativo recientemente implantado en esta Máxima Casa de Estudios.

Como segundo paso, realicé un análisis de dicho Plan, para ello, en un primer momento, identifiqué las líneas generales de acción, posteriormente analicé los programas estratégicos que lo conformaban, principalmente de aquellos relacionados con el quehacer de la Orientación Educativa, puesto que a partir de éstos se debía estructurar el programa de trabajo de la Dirección.

Así pues, el resultado final de este trabajo, quedó plasmado en un documento de consulta interno que posibilitó la construcción del Programa de Trabajo de la Dirección, pero también sirvió de apoyo en la elaboración del programa de trabajo de otras Direcciones adscritas a la Secretaría de Administración Escolar (SAE), como fue la Dirección General de Apoyo a la Comunidad Estudiantil.

**b) Proyecto de trabajo enfocado hacia la mejora de los servicios y la calidad de los productos que genera la Dirección de Orientación Vocacional.**

En el marco del reordenamiento administrativo de 1997, la Dirección de Orientación Vocacional, planteó la necesidad de enfocar los trabajos hacia la mejora y calidad de sus servicios, a raíz de lo cual, la Subdirección de Planeación propuso un proyecto que contenía cuatro estudios: Liderazgo, Percepción del servicio, Clima Organizacional y Detección de Necesidades de Capacitación, este último estudio se me asignó para desarrollarlo e implantarlo, de manera que propuse como meta: Desarrollar e implantar técnicas para obtener el diagnóstico sobre necesidades de

---

capacitación de los 172 trabajadores adscritos a la DOV, incluyendo al personal de confianza, staff y de honorarios.

Asimismo propuse los siguientes objetivos:

- Elaborar un modelo de Detección de Necesidades de Capacitación para toda la población de la Dirección de Orientación Vocacional
- Detectar las necesidades de capacitación en las áreas humanística y técnica del personal de la Dirección de Orientación Vocacional, y proponer programas de capacitación y sensibilización, que vinculen las necesidades reales del personal con los de la Institución.

A fin de cubrir tanto la meta como los objetivos, primeramente llevé a cabo una investigación sobre detección de necesidades de capacitación (DNC), para conocer los estudios desarrollados en la Institución o en otras Instituciones, sobre esta temática.

Posteriormente diseñé un guión de entrevista, que me permitiría conocer las opiniones de los trabajadores con respecto a sus necesidades y requerimientos de capacitación y construí un instrumento para detectar las habilidades de los trabajadores, desafortunadamente no se aplicó este instrumento puesto que durante el desarrollo de este trabajo, la SAE, llevó a cabo una reestructuración de sus Dependencias, que incluyó la transformación de la DOV, en la actual DGOSE, de manera que la suspensión del proyecto de mejora del servicio y del estudio sobre DNC, quedó suspendido, para dar paso a las actividades que permitieran integrar al personal a la nueva Dirección, la DGOSE.

A partir de lo anterior, se le asignó a la Subdirección de Planeación, el diseño y la implantación de esas estrategias, que incluía la sensibilización al cambio, el conocimiento de los servicios que otorgaría la DGOSE, y las actividades que éstos desempeñarían.

---

\* Cabe aclarar, que el área de Planeación de la DOV, permaneció en la DGOSE, conservando sus mismos objetivos.

---

Tratando de continuar en la línea de la mejora de los servicios, y procurando atender las necesidades de la Dirección, implementé las siguientes acciones:

**c) Diseño y evaluación del Taller: Inducción al Centro de Orientación Educativa, para el personal Administrativo.**

El diseño de este taller tuvo como finalidad integrar al personal y sensibilizarlo hacia los servicios que otorgaría la Dirección.

Toda vez que esta Dirección se conformó con personal de diversas dependencias fue necesario contextualizar el taller en el marco del reordenamiento administrativo de la UNAM, de manera que como primer punto del taller, introduje la información correspondiente a este rubro.

Como segundo punto, aplique el ejercicio "Presentación cruzada en primera persona" como dinámica de grupo, que permitió que los participantes se conociera y se diera la ruptura de hielo entre ellos, ya que una vez asignados a su área laboral, necesariamente trabajarían en equipo, incluso en algunas ocasiones desarrollarían las mismas actividades.

Un tercer contenido del taller fue la presentación detallada de los programas y los sistemas automatizados de trabajo, así como el recorrido por las nuevas instalaciones de la Dirección en las que se ubicó al COE, en este punto fungí como coordinadora, ya que involucré a los jefes de cada departamento para que expusieran los programas de trabajo a su cargo, a saber: orientación educativa, vocacional y especializada, becas, servicio social y bolsa de trabajo, principalmente.

En cuanto a los sistemas automatizados, la importancia radicó en su conocimiento y manejo, por parte del personal administrativo, quienes proporcionarían la información, y realizarían los trámites de los usuarios del COE.<sup>63</sup>

<sup>63</sup> Al respecto puede consultarse el documento interno, DGOSF "Curso de Inducción al Centro de Orientación Educativa para el personal administrativo\_1998"

<sup>64</sup> El Centro de Orientación Educativa, tuvo como objetivo: "integrar los servicios y apoyos, (orientación educativa, becas, servicio social, etc.) en un área física común que permitiera aumentar la capacidad de respuesta a la demanda de servicios, mejorar la calidad de lo mismos, ampliar la cobertura, realizar una mejor y más eficaz asignación de recursos, evitar duplicidad de funciones y actividades y sentar las bases para implementar una estrategia de mejora continua orientada a la satisfacción de las necesidades de los estudiantes"

---

De esta manera, todo el personal, pero principalmente el administrativo conoció de forma integral, todo lo relacionado con su nuevo quehacer, ya que ellos serían los primeros en atender a los estudiantes, de hecho, podemos decir que son quienes constituyen "la cara" de la Dirección.

Como punto final, llevé a cabo una retroalimentación que me permitió evaluar el taller, constatando con ello la ruptura de hielo entre el personal y el establecimiento de sus relaciones en un marco de tolerancia y cordialidad, asimismo, se sentaron las bases para encaminar los trabajos y el desempeño laboral hacia la calidad de los servicios que otorgaría la DGOSE.

**d) Diseño y evaluación del taller: Estrategias de funcionamiento del Departamento de Orientación Especializada.**

El Centro de Orientación Educativa, contempla en su estructura orgánica, el departamento de Orientación Especializada, en él, se atiende de manera individual y grupal a los alumnos que tienen alguna dificultad vocacional, escolar, profesional o, personal.

Dada la demanda de este servicio, el cambio de rama y nombramiento de los profesionistas, así como la diversificación de las actividades que se llevarían a cabo, se consideró necesario realizar ajustes a las reglas de funcionamiento del servicio, por ello, y como parte de las estrategias de integración del personal y mejora de los servicios, coordiné el taller denominado "Estrategias de funcionamiento del Departamento de Orientación Especializada" cuyo objetivo fue: "Definir los lineamientos generales de funcionamiento del servicio de orientación especializada y su vinculación con los otros servicios que brinda la DGOSE".<sup>64</sup>

Este taller tuvo una duración de cinco días y se llevó a cabo con la participación del personal Profesionista y Académico: la dinámica de trabajo fue a través de mesas de trabajo, previa guía de discusión, en las que se indicaron los temas a analizar, a saber:

- Estrategias de funcionamiento del servicio de orientación especializada

<sup>64</sup> DGOSE. Estrategias de funcionamiento de Orientación Especializada, Documento interno, 1998, s/p.



- 
- Modelo de intervención para la atención individual
  - Lineamientos para la normatividad del Departamento
  - Lineamientos de participación de los orientadores adscritos al Departamento de orientación especializada y personal de otras áreas.
  - Psicometría.

El producto obtenido de este taller, fue una propuesta de funcionamiento y normatividad para el Departamento de Orientación Especializada, desafortunadamente y pese a que el conjunto de los trabajadores habían trabajado en la elaboración de dichos lineamientos, no se aprovecho la oportunidad de implantarlos, de manera que hoy día no existe una normatividad escrita que regule las estrategias de funcionamiento del COE, y tampoco hay un modelo único de intervención individual, en el COE encontramos una diversidad de modelos, que tienen que ver con la formación del orientador y la teoría que asume. La conveniencia de esta modalidad de trabajo depende de la evaluación de los mismos, situación que no existe, pero que en el 3er. Coloquio de trabajo de la DGOSE, se ha dejado vislumbrar.

#### **e) Evaluación Diagnóstica de la DGOSE.**

La DGOSE es responsable de proporcionar una amplia gama de servicios de calidad, dirigidos principalmente a los estudiantes de la UNAM, lo cual la obliga a identificar la calidad de sus programas y de los aspectos que obstruyen o favorecen su consecución, por ello se solicitó a la Subdirección de Planeación, un estudio que permitiera detectar éstos y presentar acciones para su mejoramiento.

Para dar cumplimiento a dicha petición, nos dimos a la tarea de "Conocer los procesos de operación del COE", lo cual planteamos como objetivo general y como objetivos específicos:

- Conocer la Estructura Formal interna del COE, la funciones de los funcionarios y de los mandos medios a través de la entrevista con los mismos.
- Identificar el aspecto informal (real) de funciones, estructura y normatividad.
- Conocer las normas de comportamiento y funcionamiento del COE.

- 
- Identificar el tipo de comunicación que se aplica en el COE, por parte de funcionarios y mandos medios.

La metodología empleada para el desarrollo de este trabajo, fue la investigación documental y la entrevista, en la primera consulté el Plan de desarrollo 97-2000, la Estructura y funciones de la DGOSE, así como su Programa General de Trabajo con el propósito de conocer los elementos que debería contener el Programa General, su funcionamiento y los resultados esperados de su operación.

Partiendo de esta investigación y para realizar la entrevista, diseñamos una guía de investigación considerando cuatro rubros: comunicación, funciones, programa y normatividad.

La entrevista, fue aplicada a los funcionarios, (Directora y Subdirectores) y al personal de confianza, responsables del desarrollo de los programas del COE, para determinar el grado de conocimiento y manejo de los rubros a investigar.

A partir del análisis de contenido de la información recabada en las entrevistas, elaboramos un reporte en el cual señalamos la necesidad de llevar a cabo, acciones para mejorar los siguientes rubros:

- Comunicación.- En virtud de que la comunicación es informal y en ocasiones individual, provoca distorsión de la información, cuando llega a los subalternos, las reuniones de trabajo no existen, hay una falta de conocimiento de los trabajos que se realizan en los diferentes Departamento afectándose entre si, por la vinculación que existe entre ellos al interior de la DGOSE. A partir de lo anterior, se sugiere mejorar los canales de comunicación en todas las direcciones; a la fecha considero que éste rubro ha mejorado
- Programa de Trabajo.- En lo general, se cuenta con un programa anual de trabajo, aunque los jefes de Departamento mencionan que no participaron en su elaboración. También se observó que nadie contaba con un programa de actividades para cumplir con las metas establecidas por la Dependencia, de hecho las tareas se resuelven como se van presentando las necesidades, (dicho por

---

\*\* anexo2. Guía de entrevista.

---

ellos mismos), el argumento a la falta del cronograma de actividades es la cotidianidad de las mismas, sin embargo llama la atención el desconocimiento del Programa anual de trabajo de la Dirección. Actualmente, se presenta el programa de trabajo, previa invitación escrita, a todos y cada uno de los integrantes de la Dirección, lo cual ha significado un gran avance, resultado de las observaciones que hemos entregado a la Directora.

- Funciones.- La mayoría de los encuestados, manifestaron el conocimiento de sus funciones, las cuales, se les dio a conocer al ocupar su puesto, sin embargo, en la entrevista se observó que solo conocen algunas de las que se tipifican en el documento de funciones de la DGOSE y en otros casos, los Jefes, adicionaron funciones por su propia cuenta. Respecto a la categoría de Supervisores, en el documento señalado no está considerada ésta.

El personal desconoce la existencia de un Manual de Organización y de procedimientos, aunque cabe mencionar, que se ha estado elaborando el Manual de Organización, a la fecha se desconocen sus avances.

- Normatividad Interna.- Aunque se cuenta con una normatividad de la Institución, como el Marco legal de creación de la DGOSE, el Contrato Colectivo de Trabajo para el personal Administrativo y las Condiciones de Trabajo del Personal Académico, existe un desconocimiento de éstos documentos por parte de la mayoría de los mandos medios. Aunque cabe mencionar que se han establecido informalmente una serie de normas de operación y de comportamiento internas, muy particularmente en el COE, por ser el área de nueva creación.

Esta información fue presentada a la administración de la dirección obteniendo avances significativos, ejemplo de ello ha sido la presentación anual del programa de trabajo de la Dependencia por parte de su titular. También como consecuencia de este diagnóstico, se llevaron a cabo, conjuntamente con los jefes de Departamentos, las siguientes actividades:

- Seguimiento a los programas de trabajo

- 
- Asesorías para la planeación, evaluación y reportes de actividades del Programa de Orientación Educativa.
  - Actualización de lineamientos para la realización del informe trimestral de las actividades de la Dirección.
  - Integración de los Informes de trabajo de la Dependencia.

En particular y para el desarrollo de estas actividades, tuve a mi cargo la asesoría y seguimiento del programa de trabajo de los departamentos de Modelos de Orientación y el de Extensión.

Las directrices empleadas se derivaron de los "Lineamientos de Evaluación de los Planes de Trabajo" emitidos por la Secretaría de Asuntos Estudiantiles.

La metodología utilizada en este trabajo, tuvo como referente la Planeación estratégica por lo cual los criterios que sirvieron como ejes de análisis, control y evaluación de los Programas y Subprogramas fueron:

- La incorporación de la misión, y la visión.
- Los valores de la Secretaría
- La elaboración de un diagnóstico para cada uno de los distintos programas y subprogramas.
- La explicitación de los objetivos y las metas.
- Las estrategias a seguir para su cumplimiento.
- La propuesta de evaluación, considerando indicadores relevantes adecuados a los programas.

Cabe mencionar, que como consecuencia de las actividades que he venido desarrollando, se me incluyó al equipo de trabajo encargado de elaborar el Manual de Organización de la Dirección, las funciones del personal académico, y el diseño de una Guía Técnica para la elaboración de los Manuales de Procedimientos, Políticas y Normas de la Dirección. Desgraciadamente este trabajo ha quedado inconcluso por razones ajenas al equipo de trabajo. Evidentemente es importante contar con estos

---

Manuales, de hecho, el proyecto de Calidad, el cual se detallará más adelante, considera la elaboración de Procesos que posibilitará la elaboración del Manual de Procedimientos de la DGOSE.

Posteriormente y a raíz de la huelga estudiantil de 1999, el rector Barnés de Castro renunció a su cargo, ante el cambio de administración, es removida de su puesto la Dra. Célis, titular de la DGOSE; sin embargo, dos meses después la nombran nuevamente Directora General, esta situación, aunada a la inestabilidad recientemente vivida en la UNAM, provocó desconcierto en los trabajadores, por esta razón, se nos solicitó un estudio que permitiera conocer el sentir del personal de la Dirección, surge así el siguiente trabajo:

#### **f) Estudio de clima organizacional**

Mi participación en este estudio fue de diseño, coordinación, implantación y seguimiento, y conté con el apoyo de dos integrantes del Departamento de Evaluación, al cual estoy adscrita, dicho estudio tuvo como Objetivo General: "Proporcionar información que permita tomar acciones tendientes a elevar el nivel de satisfacción de los encuestados",<sup>65</sup> para el logro de este objetivo realizamos las siguientes acciones:

Primeramente nos dimos a la tarea de investigar sobre el tema y a partir de ello concluimos que Clima Organizacional son *Las percepciones compartidas por los miembros de una organización en relación con factores de trabajo, ambiente físico, relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales que afectan el desarrollo laboral*, partiendo de esta concepción, construimos el instrumentos que nos permitiría realizar el estudio solicitado, el cual fue aplicado al personal de base, al de confianza y a los Jefes de Departamento.

El instrumento está diseñado en cinco partes.

---

<sup>65</sup> Gómez, Sanabria y Ma Villarreal. Estudio de clima organizacional. Documento Interno. 2000  
Anexo 3. Cuestionario de Clima Organizacional.

---

La parte I. DATOS PERSONALES, incluye preguntas categóricas para obtener datos demográficos (edad, sexo, antigüedad en la DGOSE), y laborales (turno, nombramiento, adscripción).

La parte II. CLIMA ORGANIZACIONAL, considera preguntas centradas en variables ambientales internas, a través de las cuales, se pretende conocer el nivel de satisfacción de cada uno de los encuestados con respecto a su experiencia en la Dirección, para el caso de este estudio, agrupamos las preguntas en 9 factores, los cuales definimos de la siguiente manera:

- Trabajos.- Mide el nivel de satisfacción que tiene la persona con respecto al tipo y contenido del trabajo, la importancia de su labor para la dependencia, la oportunidad de participar en la toma de decisiones en su trabajo, y los recursos disponibles para desempeñarlo.
- Desarrollo y Capacitación.- Mide el nivel de satisfacción con respecto a las oportunidades de aprender cosas nuevas, las evaluaciones de desempeño, la inducción y adiestramiento y los cursos de capacitación.
- Integración al Departamento.- Mide el nivel de satisfacción acerca de la calidad de la comunicación con el jefe, con los compañeros de trabajo y con las otras áreas de trabajo, la información proporcionada acerca de la DGOSE y las oportunidades de comunicar opiniones.
- Estilo de mando.- Mide las percepciones y la satisfacción del encuestado hacia su jefe inmediato en cuanto a su comportamiento y desempeño.
- Comunicación.- Mide la calidad de las relaciones entre miembros del grupo de trabajo, la calidad del trabajo en equipo, y la división de responsabilidades dentro del grupo.
- Integración General.- Mide las percepciones de los encuestados con respecto a las formas de colaboración entre compañeros de trabajo, el nivel de apoyo entre diferentes áreas de trabajo y el nivel de integración y cooperación en general.

- 
- Condiciones físicas.- Mide el nivel de satisfacción con respecto al ambiente y condiciones físicas de la dependencia (ruido, temperatura, luz, limpieza, instalaciones, equipo).
  - Seguridad.- Mide las percepciones generales acerca de la capacitación para responder a una situación de emergencia.
  - Identificación con la Dependencia.- Mide las percepciones generales que tienen los encuestados sobre el desempeño y sentido de pertenencia con respecto a la DGOSE.

Para medir estos factores utilicé una escala tipo Likert, con cinco opciones de respuesta, que van desde Excelente hasta Muy mal, en esta parte del cuestionario, los encuestados tienen la oportunidad de nombrar cinco factores, los más importantes para ellos, y que requieran de mejora, también, se incluye un apartado para comentarios adicionales.

El análisis de contenido de este apartado lo realizamos codificando las respuestas y posteriormente agrupándolas por factor, siempre respetando la opinión del trabajador.

Parte III. PROGRAMA DE TRABAJO, plantea preguntas al respecto.

Apartado IV. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, aborda lo concerniente a éste rubro.

El apartado V. SERVICIO DE BIBLIOTECA, interroga sobre el servicio de la Biblioteca de la Dirección.

Cabe señalar, que los últimos tres apartados, no forman parte del estudio de clima organizacional, pero fueron incorporados con el propósito de conocer la opinión de los trabajadores al respecto, ya que los comentarios acerca de éstos, constituían un escollo en el personal para el desempeño de sus funciones. Así pues, teniendo presente el objetivo del estudio, consideramos oportuno, integrar algunas preguntas sobre éstos rubros (trabajo, capacitación y biblioteca), y aprovechar la aplicación del instrumento; de tal manera que al presentar el informe del estudio contendría la situación global de la Dirección.

---

Con respecto a la aplicación del cuestionario, los criterios utilizados fueron los siguientes:

- Cita previa a todo el personal por medio de oficio, en el cual se le asignó fecha, lugar, y hora de aplicación.
- Formación de ocho grupos, de 20 personas cada uno, reunidas por salas y en horario escalonado.
- Aplicación del cuestionario en un mismo día.
- Estandarización de las instrucciones para los 8 grupos de encuestados.

Para el análisis de los datos, me auxilié del programa estadístico SPSS utilizando como prueba estadística las medidas de tendencia central. Para conocer el nivel de satisfacción apliqué la mediana, toda vez que el estudio es de tipo cualitativo.

Este estudio se realizó con una población de 147 trabajadores de base y confianza en el año 2000 y 137 en el 2001, de un total de 198, y 14 Jefes de Departamento en el 2000 y 18 en el 2001, en ambos años, este último constituyó el 100%.

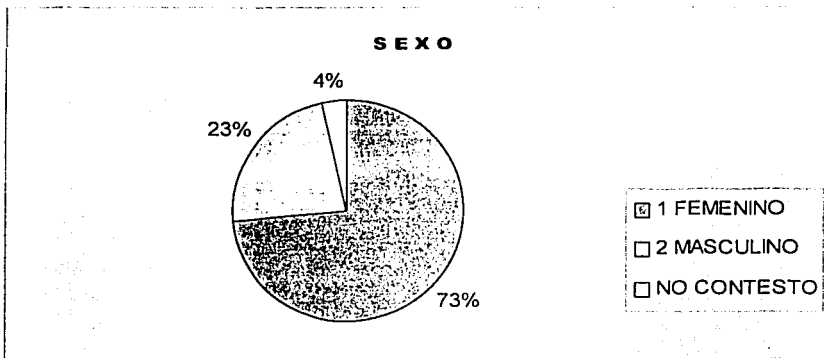
Retomando los datos demográficos del año 2001, tenemos que la población que integra al personal base - confianza es, 73% del género femenino; del total de la población el 50% es mayor de 39 años y el 32% tiene una antigüedad entre 6 a 10 años, y solo el 17% tiene más de 20 años de antigüedad, tal como lo podemos apreciar en las siguientes gráficas:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



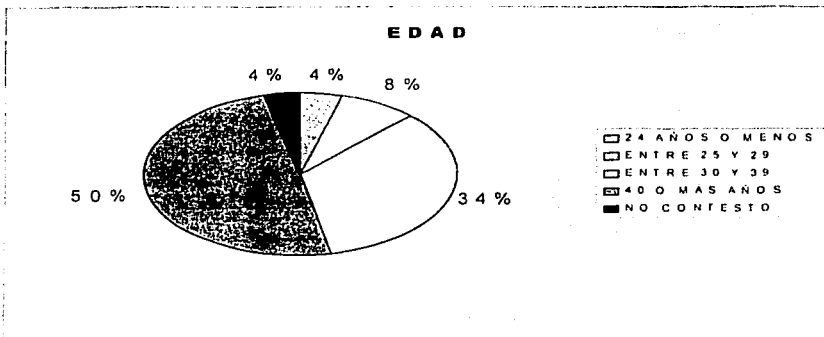
Gráfica 1 UNAM. DGOSE.

DATOS DEMOGRAFICOS POR SEXO DEL PERSONAL DE BASE Y DE CONFIANZA EN EL AÑO 2001

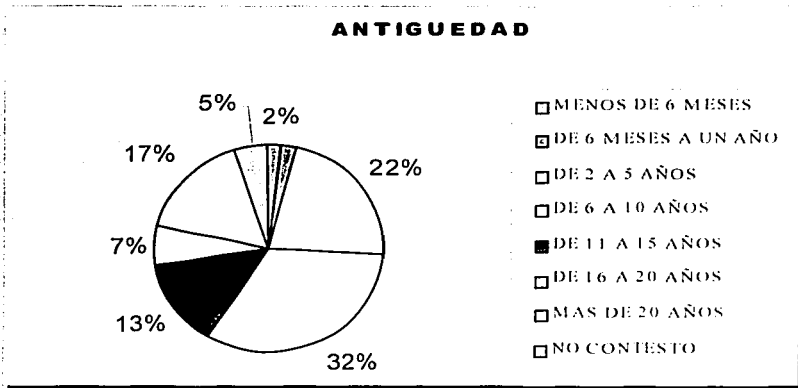


Gráfica 2 UNAM. DGOSE.

DATOS DEMOGRAFICOS POR EDAD DEL PERSONAL DE BASE Y DE CONFIANZA EN EL AÑO 2001



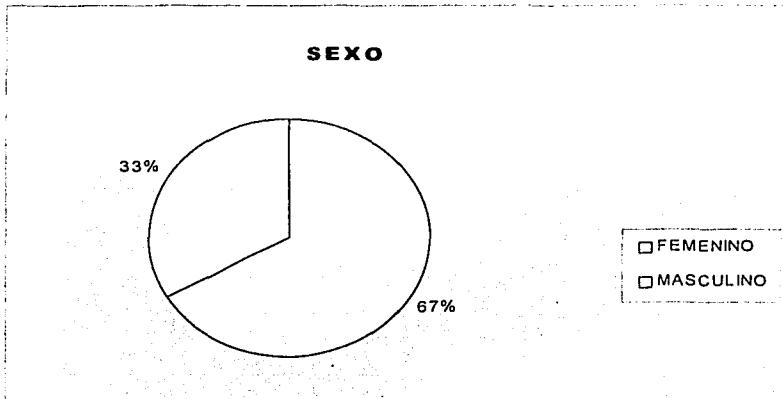
Gráfica 3 UNAM. DGOSE.  
 DATOS DEMOGRAFICOS POR ANTIGUEDAD LABORAL EN LA DGOSE, DEL  
 PERSONAL DE BASE Y DE CONFIANZA EN EL AÑO 2001



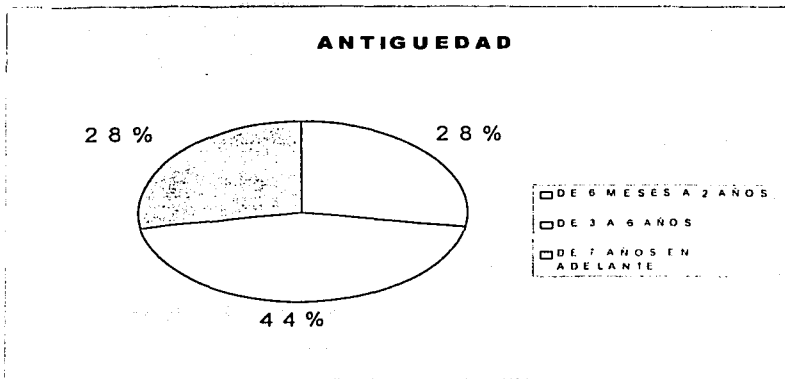
Respecto a los Jefes de Departamento, en el 2000 no hubo predominio de género, el 50% eran mujeres y el otro 50% varones; para el 2001, el total de Jefes fueron 18 los encuestados, predominando el sexo femenino en un 67%; respecto a la antigüedad, el 44% tiene de 7 a 10 años, y en cuanto a la edad, el rango mayor se ubica de 30 a 39 años, como podemos apreciar en las siguientes gráficas:

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

Gráfica 4 UNAM. DGOSE.  
 DATOS DEMOGRAFICOS POR SEXO DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO EN EL  
 AÑO 2001

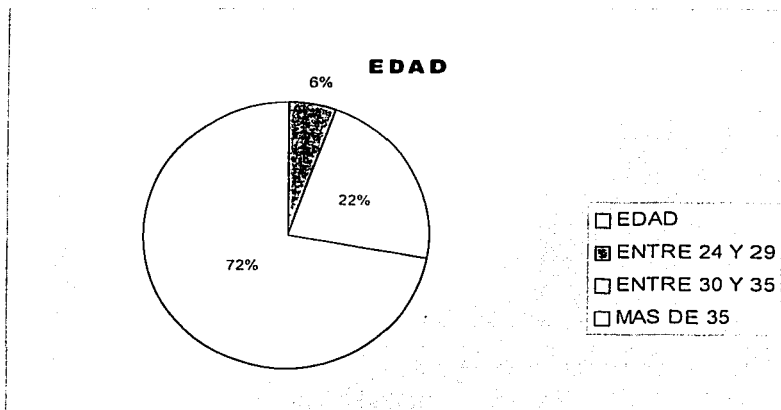


Gráfica 5 UNAM. DGOSE.  
 DATOS DEMOGRAFICOS POR ANTIGUEDAD LABORAL EN LA DGOSE, DE LOS  
 JEFES DE DEPARTAMENTO EN EL AÑO 2001



**TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN**

Gráfica 6 UNAM. DGOSE.  
DATOS DEMOGRAFICOS POR EDAD DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DEL AÑO  
2001



Con respecto a la satisfacción laboral, en las siguientes tablas se observa el nivel\* de satisfacción del personal Base-Confianza de los años 2000 y 2001 así como su perfil comparativo

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

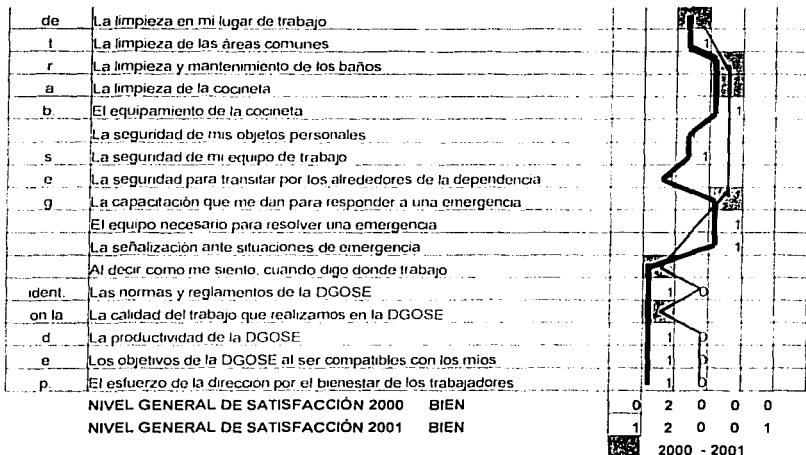
\* El nivel de satisfacción se midió mediante la siguiente escala. E (excelente) MB (muy bien), B (bien), R (regular), M (mal) y MM (Muy mal)

TABLA No.1 UNAM. DGOSE

PERFIL COMPARATIVO DEL NIVEL SATISFACCIÓN POR PREGUNTA  
DEL PERSONAL BASE – CONFIANZA DEL AÑO 2000 Y 2001

FACTOR	GRADO DE SATISFACCIÓN CON RESPECTO A:	E	MB	B	R	M	MM
t	Trabajar en la DGOSE						
r	Las condiciones de mi puesto en general						
a	El tipo de trabajo que realizo						
b	Las metas que debo cumplir en mi puesto						
a	Las oportunidades de tomar decisiones sobre mi trabajo						
j	Los recursos que me dan para hacer mi trabajo						
o	La importancia de mi labor dentro de la DGOSE						
des	El desarrollo que he tenido dentro de la DGOSE						
	Las oportunidades de aprender nuevas cosas						
c	Las evaluaciones sobre mi desempeño						
a	La inducción que recibí al entrar a mi puesto						
p	Los cursos de capacitación que he recibido						
integr.	Con respecto a mi departamento o área de trabajo						
d	Las relaciones que tengo con mis compañeros de trabajo						
e	El nivel de confianza que existe entre mi grupo de trabajo						
p	La calidad de trabajo en equipo de mi grupo de trabajo						
t	La asignación de responsabilidades en mi departamento						
est	La forma en que mi jefe me trata						
de	El nivel de apoyo que recibo de mi jefe						
m	Nivel de confianza que me tiene mi jefe						
	El nivel de responsabilidad que me da mi jefe						
n	El entrenamiento y ayuda que recibo de mi jefe						
d	El reconocimiento que recibo de mi jefe						
o	El estilo de mando de mi jefe						
c	La comunicación en general						
o	La comunicación con mis compañeros						
m	La comunicación con mi jefe						
	La comunicación con las otras áreas o departamentos						
	La información de las autoridades de la DGOSE para con los trabajadores						
	Las oportunidades de expresar mis opiniones						
int	El nivel general de integración y cooperación						
gral	El apoyo que recibo de otras áreas o departamentos						
cond	El ambiente físico de la DGOSE						
físicas	La calidad de mis herramientas de trabajo						
y	La iluminación de mi área de trabajo						
	La intensidad de ruido en mi área de trabajo						
equipo	La ventilación en mi área de trabajo						

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



En esta tabla observamos una constante en algunos aspectos particulares de los factores, por ejemplo, del Factor Trabajo, "el tipo de trabajo que realizo", "las metas que debo cumplir en mi puesto" y "la importancia de mi labor dentro de la DGOSE", manifestaron el mismo nivel de satisfacción en ambos años, o sea Muy Bueno.

El Factor identificación con la Dependencia, con respecto al año 2000, en el 2001 se elevó el nivel de satisfacción en todos los aspectos que lo conforman pasando de Bien a Muy bien, por otro lado podemos observar del Factor Estilo de Mando, que únicamente el aspecto "el reconocimiento que recibo de mi jefe" tuvo una mejora, de

Bueno a muy Bueno y el resto de los aspectos que integran este Factor, se mantuvo en el mismo nivel de satisfacción.

Cabe mencionar que el Factor Seguridad solo tenía una pregunta que fue "la capacitación que me dan para responder a una emergencia", cuyo nivel de satisfacción fue Regular y se mantuvo en el mismo nivel en el 2001, a partir de las sugerencias en el año 2000, por parte del personal, se añadieron a este Factor, otras

---

preguntas para la aplicación del 2001. Si bien es cierto, no tenemos un comparativo de éste, los resultados obtenidos, posibilitaron la reinstalación de la comisión de Higiene y seguridad, lo cual representa avances derivados de este estudio.

A partir de la presentación de estos resultados a cada Jefe de Departamento y sus trabajadores, se planteo como meta mejorar el nivel de satisfacción de los integrantes de los Departamentos, iniciando con tres de los factores, cuyos niveles de satisfacción fueran más bajos, de acuerdo a la escala utilizada y con relación al total de los Factores. De esta manera se propusieron acciones para el logro de la meta.

Tres meses después, y a fin de dar seguimiento a las acciones propuestas, aplicamos un cuestionario que nos permitiera conocer los avances y al mismo tiempo que sirviera de retroalimentación al conjunto de trabajadores de la Dirección, dado que a todos se les dio a conocer sus resultados, de manera que se diseñaron 17 presentaciones, todas en Power Point, una general que fue presentado a la Directora y los Subdirectores, y las otras 16, correspondieron a cada uno de los Departamentos que integran la Dirección.

Por otra parte, y en cuanto a los resultados de este Estudio, correspondiente a los Jefes de Departamento, las siguientes gráficas nos muestran su nivel de satisfacción.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Anexo cuestionario 4. Seguimiento de Clima Organizacional.

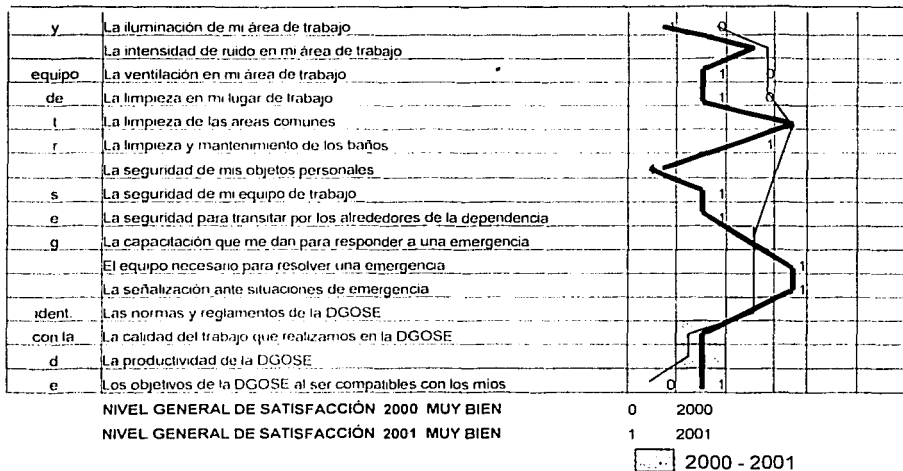
TABLA No.2 UNAM. DGOSE

PERFIL COMPARATIVO DEL NIVEL DE SATISFCCIÓN POR PREGUNTA  
DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DEL AÑO 2000 Y 2001

FACTOR	GRADO DE SATISFACCIÓN CON:	E	MB	B	R	M	MM
t	Trabajar en la DGOSE						
r	Las condiciones de mi puesto en general						
a	El tipo de trabajo que realizo						
	La seguridad de poder permanecer en mi puesto						
b	Las metas que debo cumplir en mi puesto	0		1			
a	Las oportunidades de tomar decisiones sobre mi trabajo						
j	Los recursos que me dan para hacer mi trabajo						
o	La importancia de mi labor dentro de la DGOSE	0					
des	El desarrollo que he tenido dentro de la DGOSE	0		1			
y	Las oportunidades de aprender nuevas cosas						
capact	Las evaluaciones sobre mi desempeño						
integr	Con respecto a mi departamento o área de trabajo						
d	Las relaciones que tengo con el personal a mi cargo			0			
e	El nivel de confianza que existe entre mi grupo de trabajo						
p	La calidad de trabajo en equipo de mi grupo de trabajo						
t	La asignación de responsabilidades en mi departamento						
estilo de	El nivel de apoyo que recibo de mi jefe inmediato	0		1			
m	Nivel de confianza que me tiene mi jefe inmediato	0		1			
a	El nivel de responsabilidad que me da mi jefe inmediato	0		1			
d	El reconocimiento que recibo de mi jefe inmediato						
o	El estilo de mando de mi jefe inmediato			0		1	
c	La comunicación en general			0		1	
o	La comunicación con el personal a mi cargo						
m	La comunicación con mi jefe inmediato						
	La comunicación con las otras áreas o departamentos			0		1	
	Las oportunidades de expresar mis opiniones						
int	El nivel general de integración y cooperación			0		1	
gral	El apoyo que recibo de otras áreas o departamentos						0
	Las formas de colaboración entre el personal a mi cargo						
cond	El ambiente físico de la DGOSE						0
fisicas	La calidad de mis herramientas de trabajo						

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN





De manera general, podemos observar en las tablas, que a diferencia de los trabajadores de Base y Confianza, el nivel de satisfacción de los Jefes de Departamento, tuvo un decremento del año 2000 al 2001 en todos los factores y en varios de sus aspectos. En donde no hubo descenso, tampoco hubo mejora, sino que se mantuvo en el mismo nivel.

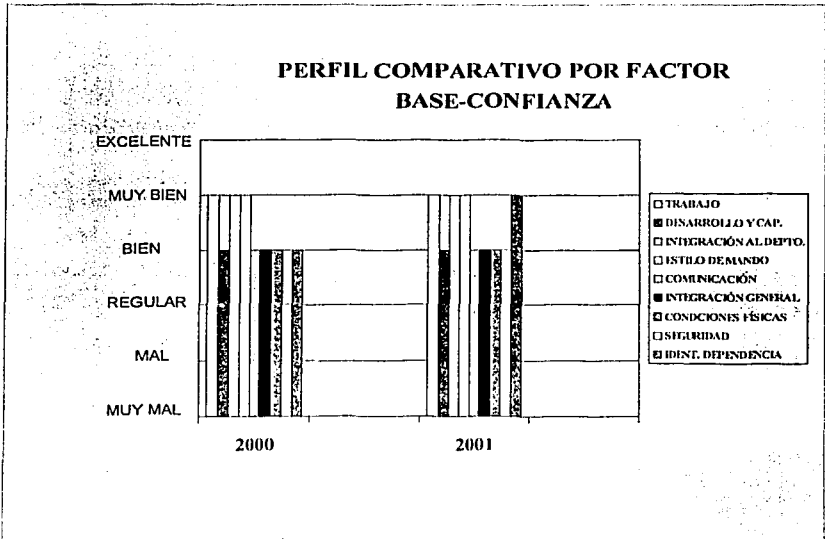
También podemos destacar, que únicamente del Factor Integración al Departamento, en la pregunta, "Las relaciones que tengo con el personal a mi cargo", mejoraron su nivel de Muy Bien a Excelente, lo cual coincide con la apreciación del personal de Base, en cuanto a que hubo mejoras. Otro Factor en que hay coincidencia, fue el de Seguridad.

En las siguientes gráficas podemos observar el nivel de satisfacción general por Factor del personal Base – confianza y de los Jefes de Departamento.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

Gráfica No. 7 UNAM. DGOSE.

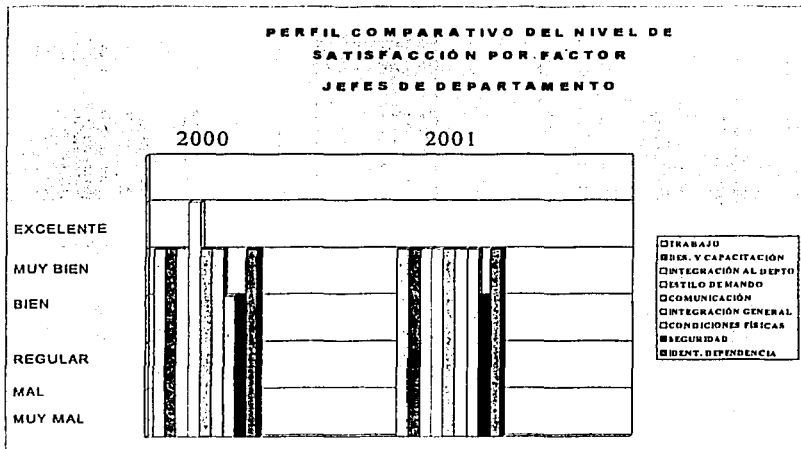
PERFIL COMPARATIVO POR FACTOR DEL PERSONAL BASE – CONFIANZA DE  
LOS AÑOS 2000 Y 2001



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Gráfica No. 8 UNAM. DGOSE.

PERFIL COMPARATIVO POR FACTOR DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO  
DE LOS AÑOS 2000 Y 2001



Del análisis de los datos arrojados en el instrumento, concluimos que el nivel general de satisfacción del personal Base y Confianza, es BUENO y de los Jefes de Departamento MUY BUENO, en ambos años.

Evidentemente estos resultados tienen varias interpretaciones, pero lo cierto es que no solo depende de los resultados que arroja el instrumento, sino también del conocimiento interno de la Dirección, y de la apreciación de sus actores exteriorizada verbalmente en espacios de trabajo, entre otras.

Creo que el estudio da para más, es una representación de la realidad que si es aprovechada oportunamente, allana el camino para crear condiciones propicias en busca del logro de Excelencia en sus servicios, por ello consideramos conveniente aprovechar este momento, para implantar programas enfocados a la calidad, entendiendo por Calidad, *el conjunto de características de un producto, bien o servicio,*

---

que satisface las necesidades implícitas y explícitas de los usuarios, partiendo de esta concepción nos dimos a la tarea de realizar el siguiente proyecto.

**g) Calidad en el servicio**

Actualmente, con la asesoría del maestro Luis Valdés Hernández, catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, estoy participando en el desarrollo de este proyecto, Programa de Calidad, el cual fue expuesto en el 2° Coloquio de Orientación que organiza anualmente la Dirección, para dar a conocer los trabajos y sus avances en que participa el personal académico de esta Dirección. Al igual que el Estudio de Clima Organizacional, este proyecto ha sido aprobado y ha quedado inserto en el programa de trabajo del Departamento de Planeación y Evaluación, al cual estoy adscrita.

El presente proyecto, tiene dos propósitos fundamentales:

1. Sensibilizar al personal sobre la importancia de otorgar servicios con calidad.
2. Conformar un equipo de trabajo que participe en un segundo taller denominado "Programa de Calidad".

A partir de este segundo taller se pretende obtener un sistograma<sup>1</sup> por departamento, e identificar en el las áreas de oportunidad de la Dependencia, un diagrama de procesos a partir de las actividades que realizan los trabajadores, y la definición de indicadores con sus unidades de medida.

Dada la cantidad de Personal, Departamentos, y programas, de la Dirección, el proyecto será implantado, primeramente, con los integrantes el COE, puesto que en esta área se aplican la mayoría de los programas sustantivos de la Dirección. Partiendo de esta primera implantación valoraremos la idoneidad de su posterior implementación a otras áreas de la Dependencia.

El proyecto tiene como objetivo general, en su primer fase: "Elaborar un programa de calidad de los servicios que proporciona el Centro de Orientación Educativa, (COE) enfocado a la satisfacción del usuario".<sup>66</sup>

<sup>1</sup> Anexo 5. Grafica del sistograma.

<sup>66</sup> DGOSIE. 2°. Coloquio de Orientación Educativa 2002. Memoria. UNAM/DGOSIE, 2002, DGOSIE, pag. 75

---

Como objetivos específicos pretendemos:

- Conocer el impacto de los servicios y productos, que ofrece la Dirección, en los usuarios.
- Detectar áreas de oportunidad, que nos permita generar nuevos proyectos para beneficio y satisfacción de los usuarios.
- Definir indicadores y sus unidades de medida, para evaluar los procesos o actividades orientadas al logro de los objetivos de los diversos programas de la Dirección.
- Establecer compromisos con todos los trabajadores de la DGOSE, (Directora, Subdirectores, mandos medios y trabajadores de base y confianza), para elevar la calidad de nuestros servicios.

Para dar cumplimiento a este proyecto, propusimos la siguiente metodología.

1. Diseño de un instrumento, que nos permita medir la satisfacción de los usuarios del COE y detectar sus necesidades.
2. Diseño y aplicación de un taller de *Sensibilización a la calidad*.
3. Diseño e implantación del taller *Programa de Calidad*.

### **Grado de Avance**

Hasta el momento, hemos realizado las siguientes actividades:

- Elaboración del instrumento para medir la satisfacción de los usuarios, el cual, está integrado por preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas, así como por una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta que van desde Excelente, hasta Muy mal.
- Piloteo semántico del instrumento. Su aplicación nos permitió contar con un instrumento final, cuyas características reúnen los requisitos para lograr su objetivo dado que sus instrucciones son claras para la población a la que va dirigido y nos posibilita alcanzar el objetivo para el cual fue diseñado.
- Aplicación del instrumento a una población de 121 alumnos de ambos turnos que han acudido a diversos servicios del COE.

\* Anexo 6. Cuestionario de calidad.

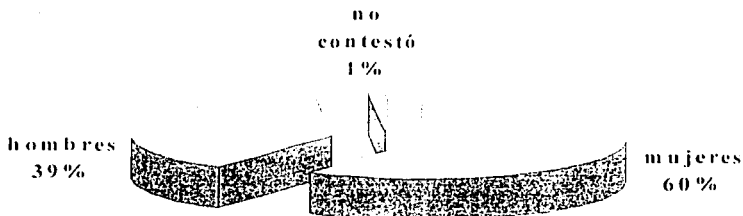
- Elaboración de la base de datos, utilizando el paquete estadístico SPSS.
- Análisis de los datos.
- Diseño y presentación de resultados, mediante el Power Point.

Mediante el instrumento aplicado, obtuvimos información respecto de algunas características de la población que acude a nuestros servicios, y que podemos apreciar en la siguiente gráfica:

Gráfica No. 9 UNAM. DGOSE.

DATOS DEMOGRÁFICOS DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL ENCUESTADA QUE ACUDIÓ A LOS SERVICIOS DEL COE EN ABRIL DEL 2001

**POBLACIÓN ENCUESTADA: 121**



Esta población manifiestan que acuden al Centro de Orientación Especializada, por las siguientes razones: el Servicio de Bolsa Universitaria de Trabajo, cabe mencionar que los servicios que actualmente ofrece el Departamento de Bolsa de Trabajo, son algunas vacantes para nuestra población universitaria, cursos de "Elaborando mi currículum", "Preparando mi entrevista de trabajo" y "Obteniendo el

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

*trabajo que deseo*”, éstos, han incrementado en los últimos meses, la demanda de los servicios del Departamento, a tal grado que para finales del mes de mayo se presentará la Tercer Feria del Empleo.

La segunda razón por la que asisten los estudiantes al COE, es por el servicio de Orientación Especializada, en donde acuden, principalmente por problemas personales, de elección de carrera, y por dificultades académicas, en este orden, de acuerdo con los resultados del instrumento aplicado. Ante estos problemas, existe una diversidad de servicios que van desde la asesoría individual, la canalización hacia los talleres, específicos de su problemática, o se envía al área de información profesiográfica, previa valoración por parte de las orientadoras.

El tercer lugar por el que acuden los estudiantes es por el servicio de Becas.

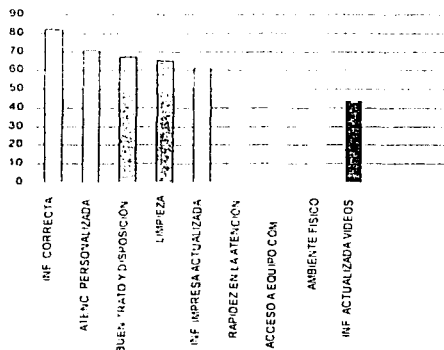
El análisis de esta información nos plasma una realidad que debemos atender y que no es privativa de los estudiantes de la UNAM, sino que tiene que ver con una problemática social, de manera que nuestros estudiantes están necesitando principalmente un trabajo, y es sabido que las condiciones económicas en el país no son las mejores, de manera que los resultados dicen mucho de nuestra realidad, pero también es de llamar la atención el lugar que ocupa la orientación vocacional, la información sobre carreras, y las dificultades académicas, para una Dependencia de Orientación y Servicios Educativos, quizá tendría que analizarse esta situación y evaluar los servicios que se otorgan en función de las necesidades de los estudiantes universitarios, razón de ser de ésta Dirección, así como de los egresados aunque sea en un segundo plano.

En la siguiente gráfica, presentamos en orden de importancia, aquellos aspectos que la población encuestada manifestó como más importantes.

Gráfica No. 9 UNAM. DGOSE.

DATOS DEMOGRÁFICOS DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL ENCUESTADA QUE ACUDIÓ A LOS SERVICIOS DEL COE EN ABRIL DEL 2001

### ASPECTOS MÁS IMPORTANTES DEL SERVICIO



En este gráfico, tenemos que la información correcta y la atención personalizada son prioritarias para los encuestados, seguido del buen trato y disposición con que se les atiende. También observamos que la limpieza de las instalaciones, representa el cuarto lugar, de nueve, en importancia para ello y tenemos que la actualización de videos es la menos importante para ello.

En cuanto a la Calidad del Servicio, en la siguiente tabla se muestra el nivel de satisfacción de los encuestados con respecto a ésta.



---

Tabla No. 3 UNAM. DGOSE ABRIL DEL 2001  
NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA CALIDAD Y EL SERVICIO QUE LES  
PROPORCIONÓ EL COE

	MUY SATISFECHO	SATISFECHO
MÓDULO DE RECEPCIÓN		
MÓDULO DE INFORMACIÓN		
INFORMACIÓN EN VIDEOS		
INFORMACIÓN IMPRESA SOBRE CARRERAS		
ASESORÍA SOBRE CARRERAS		
INFORMACIÓN VÍA INTERNET		
VENTA DE MATERIALES		
CONSULTA ESPECIALIZADA		
TALLER		

El nivel de satisfacción, se midió mediante la siguiente escala: Muy satisfecho, Satisfecho, Poco satisfecho e Insatisfecho, pero el nivel de satisfacción manifestado por los encuestados, se ubicó entre Muy satisfecho y Satisfecho, tal como se observa en la gráfica, por lo que únicamente registramos las dos opciones de respuesta que manifestaron los usuarios.

Cabe mencionar que el 96% de los encuestados, manifestaron que si recomendarían los servicios del COE

Finalmente, recuperamos algunas de las sugerencias manifestadas por los encuestados, las cuales tienen que ver con aspectos administrativos, académicos y operativos, como los siguientes:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

## SUGERENCIAS

- Atención más personalizada
- Puntualidad
- Inscripción a los cursos por Internet
- Promoción de talleres en las Facultades
- Mas frecuencia de talleres, opciones y horarios
- Control de fechas y horarios de los talleres
- Agilidad en la enseñanza
- Trato con mayor calidez
- Actualización en trámites administrativos e información
- Mejorar el equipo de cómputo
- Lugar más amplio y ventilado
- Acceso a los baños y al consumo de agua

Tanto los resultados, anteriormente expuestos, como las observaciones que los encuestados manifestaron, representa una evaluación y la percepción general, con respecto a los servicios que otorga el COE, lo cual es muy significativo puesto que ello nos permite desarrollar programas de mejora, atendiendo las necesidades y sugerencias de los usuarios en aquellos aspectos que se requieran, toda vez que el COE representa la cara de la DGOSE.

Evidentemente el trabajo es arduo e implica una valoración constante, razón por la cual, no es privativa de un Departamento en particular, o de un equipo de trabajo, mas bien debe ser un trabajo conjunto, en donde se vea reflejada la participación de todos los actores de esta Dirección, creo que estamos obligados a ello, si queremos seguir siendo considerados punta de lanza en materia de Orientación Educativa y parte del Sistema Educativo Universitario.

---

## CAPITULO IV

### VALORACIÓN CRÍTICA DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL.

La actual Dirección General de Orientación y Servicios Educativos, ha tenido una trayectoria importante en su ámbito pese a los altibajos que ha afrontado.

Actualmente, al haber academizado la materia de Orientación Vocacional se han visto cristalizados los anhelos de muchos profesionales de la orientación y se le ha dado una visión diferente a su práctica laboral abriendo mayores espacios de participación; de hecho, los proyectos académicos de cada uno de los orientadores, propuestos por ellos mismos, hoy forman parte del programa de trabajo de la Dirección, de manera que constituyen el eje que articula los objetivos de la Orientación Educativa en la UNAM.

Sin lugar a dudas, la actitud, esfuerzo e interés que la actual Administración ha manifestado, ha propiciado la apertura y compromiso de los diversos actores que conformamos esta Dirección, de hecho, podríamos decir que, para el Pedagogo, estos sucesos también han sido benéficos, puesto que nuestra participación como profesionales de la educación, ya sea a través de las prácticas escolares, del servicio social, e incluso como trabajador de la propia Dirección, no se circunscribe a proporcionar mera información de los servicios que ofrece la DGOSE, o únicamente aplicar pruebas psicométricas, como fue mi experiencia, sino que actualmente se nos incorpora a las tareas sustantivas de esta Dirección, lo que nos permite aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera; de manera particular, esta situación me ha permitido obtener un mayor desarrollo y crecimiento profesional.

Sin embargo, el espacio que he ganado no fue un logro fácil, primeramente porque la Dependencia ha estado constituida mayoritariamente por Psicólogos, en quienes ha prevalecido la idea de que la práctica de la orientación es de su exclusividad y como consecuencia mi participación se vio restringida en este ámbito; de hecho las conclusiones del taller que implementé sobre el funcionamiento y normatividad del departamento de evaluación, constituyen una muestra clara de esta idea, ya que se llegó al acuerdo de utilizar el modelo Clínico, como un modelo de intervención para

---

orientar al estudiante, por lo tanto, el perfil del orientador se estableció para Psicólogos del área clínica o educativa.

Puedo decir que todas y cada una de las tareas que he desempeñado en esta Dirección a lo largo de quince años, han sido fundamentales en mi trayectoria profesional; el haber incursionado en los diversos departamentos de esta Dirección, no sólo me permitieron conocer el quehacer de ésta, sino que también hoy, he podido proponer proyectos surgidos de mi experiencia laboral, del conocimiento histórico y la trayectoria de la Orientación en la UNAM.

Por lo que puedo decir, que mi práctica profesional da por hecho la presencia de un fondo de conocimiento científico que ha servido de fundamento a la acción profesional, el cual adquirí al estudiar la carrera de pedagogía, puesto que su currículo considera, e imparte las materias de orientación educativa, vocacional y profesional, a través de las cuales se pretende que el futuro profesionista pueda aplicar pruebas psicométricas, detectar necesidades de orientación, realizar cursos de técnicas de estudio o de aprendizaje, elaborar programas, entre otros, de manera que con ello pueda iniciar su desarrollo profesional en el campo de la orientación educativa.

Pero también, nos ha dotado de otros conocimientos y que tienen que ver con el ámbito de la administración, cuya finalidad es la eficiencia y la eficacia de los recursos, para lo cual realiza procesos en el que intervienen la Planeación, Organización, Integración, Dirección, y Evaluación, conocimientos que como Pedagoga adquirí, a través de las materias de organización y sus talleres, y que constituyeron la base para mi ejercicio profesional en este campo.

Estos conocimientos, que son parte de la formación del Pedagogo, capitalizan su trabajo, principalmente en instituciones educativas.

El incursionar en esta área, se prestaría a pensar que invadimos materia de trabajo del licenciado en administración, sin embargo creo que existe una diferencia en la práctica laboral, porque el objetivo principal del Pedagogo, a diferencia del licenciado en Administración, no es la racionalización de los recursos de la institución, sino la planeación y coordinación, principalmente, de acciones encaminadas al cumplimiento

---

de los programas educativos, y en ocasiones a la elaboración de éstos y/o de los proyectos. Para lo cual se vale de algunas técnicas propias de la Administración e incluso de algunas teorías, que fundamenten las acciones realizadas.

Aunque, si bien es cierto, el Colegio de Pedagogía nos ha preparado y formado profesionalmente, proporcionándonos los cimientos para ello, es innegable la necesidad de capacitarnos constantemente, puesto que el sistema no es estático y los tiempos cambian, lo que se evidencia con los avances en todo ámbito de nuestra vida incluso el profesional, por lo tanto, debemos estar abiertos al cambio, lo cual nos proporcionará una garantía de éxito profesional.

De hecho, el estudio de Clima Organizacional y el de Calidad en el trabajo, requirieron de conocimientos técnicos, para el manejo de programas computacionales, así como metodologías y técnicas de Planeación, que la carrera de pedagogía, por cuestiones generacionales, no me otorgó, y tampoco representó un obstáculo para el desarrollo de mi trabajo, sino que fue un aliciente para capacitarme y actualizarme.

Por lo tanto, la práctica laboral constituye parte de nuestra formación, y ambas, práctica y formación, configuran nuestro corpus de conocimiento, que legitima nuestros saberes y nos hace especialistas en nuestro campo de trabajo, de manera que reflexión y acción, trascienden los conocimientos, habilidades y actitudes que el Colegio de Pedagogía forma en sus estudiantes.

De acuerdo con lo anterior, puedo decir que la actualización, capacitación y experiencia adquirida en el desarrollo de mi práctica laboral, me han merecido el reconocimiento a mi labor y la apertura para implantar acciones que apoyen el cumplimiento de la misión de la DGOSE.

Si bien es cierto que la Dirección ha tenido muchos logros, también es cierto que tiene deficiencias, algunas no son privativas de la DGOSE, sino que son parte de nuestra cultura, como en el caso de la evaluación de los proyectos y de los programas, que implica la evaluación de los procesos que realizamos para la consecución de sus objetivos.

---

Este aspecto, a mi juicio, representa un obstáculo para el desarrollo y crecimiento de la Orientación Educativa en la UNAM y es una situación que debe superarse si no queremos repetir los mismos errores del pasado y no darnos cuenta de las necesidades reales del estudiante, lo cual requiere de un sistema de evaluación que no cause resquemor, duda o apatía en los trabajadores, sino que sea visto como una necesidad para la consecución de las actividades que se llevan a cabo en esta Dependencia y que es importante para el logro de la Misión de la Dirección, a saber: apoyar a alumnos que utilizan los servicios de la DGOSE, puesto que son la razón de ser de ésta.

Solo me resta decir, que los años de experiencia en la actual DGOSE, no han sido en vano, cada una de las actividades realizadas, son parte de los fundamentos de mis propuestas, y las valoro tanto como la formación recibida por el Colegio de Pedagogía.

---

# **FUENTES CONSULTADAS**

---

## FUENTES CONSULTADAS

### LIBROS

- Ackoff, Rusell L. Rediseñando el futuro. México, Limusa, 1991.
- Aguerro, I. El planeamiento educativo como instrumento de cambio. Buenos Aires, Troquel, 1991.
- Álvarez, Isaias. (compilador) Antología de lecturas para la maestría en Ciencias en Administración y Desarrollo de la Educación. México, Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, 1994.
- Ander Egg, E. La planificación educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores. Buenos Aires, Ministerio del Río de la Plata, 1996.
- Arguin, Gérard. La planeación estratégica en la universidad. Québec, Québec Edition Presses de Université, 1988.
- Arias, Castañeda. "Un modelo propositivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas del nivel superior", en Antología de la Maestría en Desarrollo de la Educación. Módulo de Métodos y Técnicas para la Planeación de la Educación. México, CUDEP, 2001.
- Bertalanffy, Ludwig Von. Teoría general de los sistemas. México, Fondo de Cultura Económica, 2000.
- Chávez S., Patricio. "Gestión de instituciones educativas", en Antología de Gestión Educativa. México, CUDEP, 2001.
- CINDA. "Planificación en la organización universitaria", en Antología de Gestión Educativa. México, CUDEP, 2001.
- Elizondo, J. Algunos enfoques de planeación. México, UNAM, Instituto de Ingeniería, 1995.



- 
- Flores, Víctor. "Planificación estratégica", en Antología de la Maestría en Desarrollo de la Educación. Módulo de Métodos y Técnicas para la planeación de la Educación. México, CUDEP, 2001.
  - Gairín Sallán J. La organización escolar: Contexto y texto de actuación. Madrid, La Muralla, 1999.
  - Gairín, Sallán J. Organización y gestión de centros educativos. Madrid, Praxis, 1994.
  - George, Claude Jr. Historia del pensamiento administrativo. Madrid, Prentice-Hall, 1974.
  - González Tejeda, J. El hombre y la crisis de la educación. Introducción a la orientación integral. México, UNAM, FFyL, 1970. (Tesis de Maestría en Filosofía).
  - Grinber, S. *et. al.* Proyecto educativo institucional. Buenos Aires, Magisterio del Río de la Plata, 1999.
  - Guía de carreras. México, UNAM, DGOV, 1985.
  - Herrero, Humberto. "Programas de Orientación", en Memorias de la Primera Reunión Técnica sobre Orientación, México, UNAM.CENAPRO,1982.
  - Jiménez Bocanegra, I. "Los Servicios de la Dirección General de Orientación en la Escuela Nacional Preparatoria", en Memorias de la Primera Reunión Universitaria de Orientación. México, UNAM.AMPO,1979.
  - Kaufman, Roger. Planificación de sistemas educativos. México, Trillas, 1982.
  - Kent, Judy y David Wilkinson. "Planeación estratégica aplicada", en Antología de la Maestría en Desarrollo de la Educación. Módulo de Métodos y Técnicas para la planeación de la Educación. México, CUDEP, 2001.
  - Legislación Universitaria. Ley Orgánica. México, UNAM,1992.
  - Panel de expertos. La orientación educativa en la licenciatura y su vinculación con el bachillerato. Memorias. México, UNAM, DGOV, 1994.

- 
- Ponencias de eventos extra-universitarios, Antología, México, UNAM, DGOV, 1988.
  - Porter, Luis, "Manual para la elaboración de un plan estratégico".(Para aplicarse al caso de la educación superior), en Paquete didáctico de la maestría en Planeación y desarrollo de la Educación, Posgrado de Ciencias Sociales y Humanidades, México, UAM, 1992.
  - Primer Congreso Latinoamericano de Orientación, Memorias, Colima, 1990.
  - Primer Congreso Nacional de Orientación Vocacional, México, UNAM/SEP/AMPO, 1979.
  - Shönd, Donald A. La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones, Madrid, Paidós, 1992.
  - Sistema Nacional de Orientación Educativa. Primera Reunión de Coordinación interinstitucional de Orientación Educativa en el Distrito Federal, México, SNOE, 1993.
  - Terry, George F. Principios de administración, México, CECSA, 1998.
  - Torre, Saturnino de la y otros. Cómo innovar en los centros educativos, Madrid, Escuela Española, 1998.
  - Trillanes Gallardo, Luis. "Planeación estratégica", en Antología de la Maestría en Desarrollo de la Educación, Módulo de Métodos y Técnicas para la planeación de la Educación, México, CUDEP, 2001.

## HEMEROGRAFÍA

- "Acuerdo que reorganiza la estructura administrativa de la Universidad Nacional Autónoma de México", en Suplemento Especial, No. 1, de la Gaceta Órgano informativo de la Universidad Nacional Autónoma de México, México, núm. 3.077, 6 de febrero de 1997, pp. 6-7.
- "Acuerdo que reorganiza la estructura administrativa y las funciones de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles", en Gaceta, Órgano informativo de la Universidad Nacional Autónoma de México, 9 de marzo de 1998, pp.14-16.

- 
- "Bolsa Universitaria de Trabajo", en Gaceta de la Universidad, Boletín de información interna de la UNAM. vol. I, núm 2, 30 de agosto, 1954, p. 6.
  - "Cursos pre-profesionales de invierno", en Gaceta, Boletín de información interna de la UNAM. vol. II - núm. 50, 12 de diciembre de 1955, Núm.69, p.1
  - "Las Becas de la Universidad", en Gaceta, Boletín de información interna de la UNAM. vol.1, Núm. 7, 4 de octubre de 1954, pp.1 y 5.
  - "Modificaciones al reglamento de planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México", en Gaceta Organo informativo de la Universidad Nacional Autónoma de México, (Suplemento) 1998.
  - "Orientación Profesional", en Gaceta de la Universidad, Boletín de información interna de la UNAM. vol.1, núm. 10, 25 de octubre de 1954, p.2.
  - "Reunión del Consejo Técnico de la Preparatoria", en Gaceta, Boletín de información interna de la UNAM. vol. III – Núm. 6, 6 de febrero de 1956, Núm. 77, p.4.
  - Fuentes, P. "Hacia un concepto de planificación de la educación", en Revista de Ciencias de la Educación. Madrid, No. 133, (enero-marzo-1988) pp.93-103.
  - Guerra Ruiz, Javier, *et.al* "La profesionalización del orientador y los Modelos de Orientación Vocacional", en Revista de Orientación Educativa, México, 1988, año1, núm2, marzo-abril. pp.14-24.
  - Lara Rosado, Felipe. Metodología para la planeación de Sistemas: Un enfoque prospectivo. México, UNAM. 1990. Cuadernos de Planeación Universitaria, 3° época- año 4, núm.2. pp 3-31.
  - Taborga Torrico, Huascar Concepciones y enfoques de planeación. Cuadernos de Planeación. UNAM, México, 1980, pp.11-13.

---

## DOCUMENTOS

- Acle Tomasini, A. "Planeación estratégica y control de calidad", en Planeación estratégica con enfoque sistémico, UNAM, Facultad de Contaduría y Administración.
- Barnés, de Castro Francisco, Plan de desarrollo 1997-2000, UNAM, 1997.
- Dirección de Orientación Vocacional, Plan de desarrollo 1997-2000, UNAM/DOV, 1997.
- Dirección de Orientación Vocacional. Plan de Desarrollo de la Dirección de Orientación Vocacional 1997-2000, UNAM/DOV, 1997.
- Dirección de Orientación Vocacional. Plan de Desarrollo de la Dirección de orientación Vocacional 1997-2000, UNAM/DOV, 1997.
- Dirección General de Orientación Vocacional. Dirección General de Orientación Vocacional, estructura 1993-1995. UNAM/DGOV, 1993.
- Dirección General de Orientación Vocacional. Programa de trabajo 1992, mecanograma. UNAM/DGOV, 1992.
- Dirección General de Orientación Vocacional. Comisión Técnica Revisora de los Programas de Orientación de la Escuela Nacional Preparatoria, periodo, 1988-1989. UNAM/DGOV, 1989.
- Dirección General de Orientación Vocacional, Transición modernizadora de la Orientación Universitaria, Informe de Actividades 1985-1988, México, UNAM/DGOV, 1988.
- Dirección General de Orientación Vocacional.- Consejo Psicológico. Nuevo servicio a los estudiantes. UNAM/DGOV, 1987.
- Dirección General de Orientación Vocacional, 2da. Etapa de Programa de Orientación 1979-1980, UNAM/DGOV, 1979.
- Dirección General de Orientación Vocacional, Evaluación de la DGOV 1972-1979. Objetivos-Políticas. UNAM/DGOV, 1979.

- 
- Dirección General de Orientación Vocacional, Programa intensivo de orientación para alumnos de 5° año de bachillerato de la ENP 1979-1980, UNAM/DGOV, 1979.
  - Dirección General de Orientación Vocacional, Programa intensivo para alumnos de 5° año de bachillerato de la ENP 1978-1979, UNAM/DGOV, 1978.
  - Dirección General de Orientación Vocacional, Programa intensivo para alumnos de 4° de bachillerato, UNAM/DGOV, 1976.
  - Dirección General de Orientación Vocacional, Legislación y acuerdos que dan origen a la Dirección General de Orientación y Servicios Sociales, UNAM/DGOV, 1970.
  - Dirección General de Orientación y Servicios Educativos, Programa de Trabajo 2002, UNAM/DGOSE, 2002.
  - Dirección General de Orientación y Servicios Educativos, 2° Coloquio de Orientación Educativa, (memoria), UNAM/DGOSE, 2002
  - Dirección General de Orientación y Servicios Educativos, Programas Estratégicos 1999-2000; Programa de Trabajo 1999; Informe de actividades primer semestre 1999, UNAM/DGOSE, 1999.
  - Dirección General de Orientación y Servicios Educativos, Programa de trabajo 1999, UNAM/DGOSE, 1999.
  - Dirección General de Orientación y Servicios Educativos, Estrategias de funcionamiento de Orientación Especializada, Documento interno, 1988.
  - Dirección General de Orientación y Servicios Educativos, Curso de inducción al Centro de Orientación Educativa, para el personal Administrativo, Documento interno, 1998.
  - Dirección General de Orientación y Servicios Educativos, Dirección General de Orientación y Servicios Educativos- Estructura, funciones y personal, 1998, UNAM/DGOSE, 1998.

- 
- Escuela Nacional Preparatoria. Conferencias, cajas No. 48, 49, 67 68 y 75. México, UNAM/CESU, s/f.
  - Ferreira Cuezco, A. Lo relacional y lo político en las instituciones. Una aproximación al cambio organizacional. Mecanograma. 2002
  - DGOSE. 2º. Coloquio de Orientación Educativa 2002. Memoria. UNAM/DGOSE, 2000.
  - Gómez, Sanabria y María Villarreal. Estudio de clima organizacional, DGOSE-UNAM. 2000 (Documento Interno). 2000.
  - Jiménez Bocanegra I.- Aspectos Teóricos Históricos de la Orientación Educativa. UNAM/DGOV, 1994.
  - Rodríguez, de Arizmendi Graciela, Dirección General de Orientación Vocacional Programa 1985. UNAM/DGOV. 1985
  - Sarukhán, Kermez J.- Informe 1996. México, UNAM, 1996.
  - UNAM.- Plan Rector de Desarrollo Institucional, México, UNAM, 1984.
  - UNAM/STUNAM. Convenios suscritos de los aspectos laborales, derivados de la Reestructuración Administrativa de 1997, UNAM/STUNAM, 1997.
  - Valdés Hernández L.- El enfoque de análisis de sistemas y la administración para la calidad. UNAM/Facultad de Contaduría y Administración, 2000.
  - Valdés Hernández, L.- Administración para la calidad total en las empresas. UNAM/ Facultad. de Contaduría y Administración, 2000.
  - Valdés Hernández, L. Procesos. UNAM/Facultad de Contaduría y Administración, 2000.

---

## PÁGINAS ELECTRÓNICAS

- Arnold Marcelo.- Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas, <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frprinci.htm>. (consulta: 03/11/2000).
- Ruiz Verdugo, L. Introducción a la teoría de sistemas, /, [lrv@xaunam.mx](mailto:lrv@xaunam.mx). (consulta 20/X/2000).

---

# ANEXOS



---

## ANEXO 1

### CONCLUSIONES SOBRE EL FUNCIONAMIENTO Y NORMATIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN ESPECIALIZADA.

(Taller de Estrategias de Funcionamiento del Departamento de Orientación Especializada)

Se elaboró un diagrama de flujo sobre los pasos a seguir desde que alumno acude al Centro de Orientación Educativa hasta que llega al Departamento de Orientación Especializada. Para que el flujograma quede terminado es necesario conocer la articulación de los otros servicios y su relación con la Orientación Educativa

#### MODELO DE INTERVENCIÓN

El modelo de intervención que se consensa es el Modelo Clínico:

Intervención en crisis

Terapia breve focalizada

Asesoría

Consejería

#### PERFIL DEL ORIENTADOR ADSCRITO AL DEPARTAMENTO DE ORIENTACION ESPECIALIZADA.

El perfil con el que deberá contar el personal adscrito a éste Departamento será:

- Psicólogo Clínico o Educativo
- Tres años de experiencia

El Psicólogo deberá manejar los siguientes elementos:

- Teoría y Técnica de la entrevista Psicológica
- Teorías de la adolescencia
- Psicometría aplicada a la Orientación Educativa
- Manejo fino de la profesiografía
- Formación en Consejería
- Formación en Terapia Breve
- Manejo de grupo y de dinámicas de grupo
- Conocimiento del Sistema Educativo
- Conocimiento de Campo y Mercado de Trabajo Profesional
- Computación
- Formación y Compromiso Ético

En lo que se refiere a las trabajadoras sociales se plantea que no pueden formar parte de la planta de psicólogos integrados a la consulta especializada ya que su trabajo es del área de Orientación Profesional

---

### **POBLACIÓN A LA QUE VA DIRIGIDO EL SERVICIO**

Estudiantes del Nivel Medio Superior, Superior y Posgrado

El rango de edades se establece de 15 a 25 años que estén incorporados a:

- UNAM
- Sistema Incorporado
- Instituciones Públicas de Educación
- Interior de la República
- Sistema Privado

En lo general los alumnos solicitan el servicio voluntariamente, por recomendación de compañeros y/o maestros o padres de familia

### **CRITERIOS DE SELECCIÓN DE ALUMNOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ORIENTACION ESPECIALIZADA.**

Se está de acuerdo con los criterios de selección de alumnos que se plantean en el manual incluyendo el motivo de cambio de carrera

#### **Criterios de exclusión:**

- El psicólogo no podrá atender familiares, amigos o personas con las que sostenga relaciones filiales
- Cuando hay desordenes serios de personalidad como psicosis, alucinaciones
- Depresión aguda en que exista sospecha de suicidio y se requieran medicamentos para contenerlo  
Así como en casos maniacos que deben ser contenidos con fármacos
- En caso de adicciones de psicofármacos, alcoholismo
- Que estén bajo tratamiento psiquiátrico

### **HOJA DE REGISTRO.**

En lo que se refiere a la hoja de registro se esta de acuerdo en lo general con la que existe y se propone incorporarle algunos datos como son el grado escolar actual, y el motivo del servicio

### **EXPEDIENTES.**

Los expedientes deben contener un cuestionario y ahí explicitar el contrato y debe contar con un espacio para registrar lo que se aborda con el alumno así como el trabajo sesión por sesión. En el caso de que se apliquen pruebas deben seguir estando integradas al expediente

Los expedientes deben seguirse manejando bajo llave. Se sugiere que los expedientes sean computarizados. Se sugiere introducir formas de evaluación al concluir el servicio de Orientación especializada

### **NÚMERO DE SESIONES**

El número de sesiones para atender a los alumnos en consulta especializada se propone que sea de 1 a 15 sesiones más recontractación del servicio en caso de ser necesario. En el caso de que un alumno requiera más de 15 sesiones la recontractación no excederá de 10 sesiones con previa autorización del Jefe del Departamento

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

### SEGUIMIENTO.

Se establecen dos criterios Uno cuando el alumno establece un compromiso consigo mismo y a petición expresa del orientador se le cita para constatar su avance y otro cuando el alumno acude al orientador por sí mismo

Del seguimiento de casos se deberán desprender líneas de investigación.

### SUPERVISIÓN

Esta debe ser proporcionada por un experto externo especialista del área clínica que trabaje con adolescentes

### CONVENIOS DE CANALIZACIÓN

- Deben hacerse los protocolos de canalización
- debe haber compromiso de atención inmediata de las instituciones donde se le canaliza al alumno
- Debe haber contacto profesional entre la institución donde se canalice al alumno y el psicólogo de la DGOSE que canaliza
- Debe haber un reporte o comunicación escrita de la institución donde se canaliza hacia la DGOSE para saber el curso del estudiante
- Deben explicitarse los criterios de canalización a cada una de las instituciones.

Deben firmarse convenios de canalización entre otros con las siguientes Instituciones:

- Centro de atención Psicológica de la Facultad de Psicología de la UNAM
- Centro de Salud Mental y Psiquiatría de la Facultad de Medicina de la UNAM
- Instituto Mexicano de Psiquiatría
- Centro de Atención a la Mujer de la Facultad de Psicología
- SSA para atención de casos de violación o abuso sexual
- CONASIDA

### CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE ALUMNOS PARA LA ATENCIÓN GRUPAL.

En lo general se consideran correctos los criterios que existen

Talleres que se requiere implementar en el Departamento de Orientación Especializada:

- Autoestima y assertividad
- Taller para padres
- Maduración y crecimiento
- Entrenamiento para el trabajo
- Inteligencia Emocional, entre otros

### PSICOMETRÍA

En éste apartado se propone que se cree un área o sección con un espacio físico propio y que tendría como nueva denominación sección o área de Instrumentos y Medios de Evaluación, a fin de que más que un área psicométrica sea una de medios e instrumentos de apoyo al conocimiento y diagnóstico en Orientación Educativa

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

Se propone:

- Revisar el stock de pruebas
- Revisar las normas utilizadas
- Generar nuevos instrumentos que permitan ofrecer información de calidad al alumno y que a su vez contribuyan al esclarecimiento o conocimiento de su personalidad o conocimiento de sus competencias académicas o para el desempeño de una actividad socialmente útil y productiva
- Establecer una vigilancia metodológica permanente de los medios utilizados
- Generar un banco de datos o líneas de investigación que mantengan la vigencia, validez y confiabilidad de los medios e instrumentos
- Evaluar el proceso de gestión del área
- Establecer comunicación con diversas Universidades Públicas de la República que han desarrollado instrumentos y medios de evaluación
- Crear nuevos instrumentos

En cuanto a los instrumentos psicométricos se establece:

- Las pruebas de orden psicológico serán aplicadas a criterio del orientador.
- El alumno tendrá libre acceso a los cuestionarios de autodiagnóstico que se encuentren computarizados
- Se deberá contar con dos psicometras por turno
- Incorporar como herramientas para el orientador la aplicación del POUNAM y ORIENTAUNAM

#### FORMACIÓN

Deberá establecerse un programa de formación permanente con valor curricular.

Se sugieren algunos cursos

- Manejo de pruebas psicométricas
- Intervención en crisis
- Psicoterapia breve con focalización
- Manejo de emociones

#### INSTALACIONES

Que el módulo de Orientación Especializada este al frente, hoy sala de espera.

Es indispensable contar con aulas ventiladas con luz natural para cuando se impartan los talleres

Es necesario contar con baños suficientes para uso de los alumnos

#### DISPOSICIÓN DE TIEMPO PARA INTEGRARSE AL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN ESPECIALIZADA

Las personas que expresaron su interés en participar en el Departamento de Orientación Especializada son las siguientes y de acuerdo a la siguiente programación

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**PROGRAMACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTA ESPECIALIZADA**

**TURNO DIURNO**

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Silvia Arjona	Silvia Arjona	Silvia Arjona	Cecilia Crespo	Claudia Ayluardo
Pilar Romero	Pilar Romero	Pilar Romero	Pilar Romero	Pilar Romero
Graciela Galicia	Hilda Salmerón	Graciela Galicia	Roza Lezama	Leticia Gamiz
Elsa Luque	Beatriz Maceda	Elsa Luque	Bonifacio Vuelvas	Elsa Luque

**TURNO MIXTO**

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Graciela Bello	Teresa Aguilar	Graciela Bello	Gabriela Cabrera	Magdalena González
Magdalena González	Gabriela Cabrera	Ma Elena Solis	Ma Elena Solis	Ma Elena Solis
Ma Elena Solis	Ma Elena Solis	Octavio Angulo	Octavio Angulo	Rodolfo Esparza
Octavio Angulo	Octavio Angulo	Thelma Rios	Dora Garcia	Julia Hernandez
	Fco Ibarra			

**TESIS CON  
FALLA DE ...EN**

---

## ANEXO 2

### GUÍA DE ENTREVISTA

#### ESTRUCTURA INTERNA

##### A) Funciones

- 1 ¿Cómo fueron elaboradas sus funciones y las de sus jefes de departamento?
- 2 A fin de conocer más profundamente sobre su puesto, podría describirnos sus funciones?
- 3 ¿Los jefes de departamento conocen las funciones que les corresponden?
- 4 ¿Qué mecanismo utilizó para darles a conocer sus funciones?
- 5 ¿Considera que éstas funciones se cumplen?
- 6 ¿En que medida delega Ud. las funciones en sus mandos medios?

##### B) Comunicación

- 7 ¿Describa como es la comunicación con sus subalternos?
- 8 ¿Se respeta la estructura jerárquica?
- 9 ¿Los canales de comunicación son adecuados?
- 10 ¿Que canal de comunicación utiliza para transmitir la información? (oficios, personales, reuniones, etc). ¿En que situaciones?
- 11 ¿Realiza reuniones de trabajo?
- 12 ¿Con que periodicidad?
- 13 ¿Se cita al personal o es cuando se necesita?
- 14 ¿Son formales?
- 15 ¿Cómo se llega a tomar acuerdos?
- 16 ¿En qué medida se cumplen éstos?
- 17 ¿Existe retroalimentación en su Subdirección?
- 18 ¿Como valora Ud. que fluye la comunicación?
- 19 ¿Se cuenta con algún documento que conceptualice al COE?
- 20 ¿Quien lo elaboró?
- 21 ¿Lo conocen sus subalternos?
- 22 ¿Lo han discutido?
- 23 ¿Qué opinión tiene de él?
- 24 ¿Cuál es el mecanismo que utiliza para coordinar los trabajos de los departamentos a su cargo con el COE?
- 25 ¿Que problemas ha detectado en el COE?
- 26 ¿Cómo los ha solucionado?
- 27 ¿Cómo valora el funcionamiento del COE?
- 28 ¿Como valora que fluye la comunicación de su Subdirección con el COE?

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

### C) Programa

- 1 ¿Cuenta con un programa de trabajo?
- 2 ¿Quien elaboró éste programa?
- 3 ¿Qué periodo abarca su programación de actividades?
- 4 ¿Qué actividades programa?
- 5 Las jefaturas de departamento cuentan con un programa de trabajo?
- 6 ¿Se han cumplido las metas programadas?
- 7 ¿Que mecanismo utiliza para valorar el avance programático?
- 8 Para el cumplimiento de las metas establecidas en el programa ¿El personal es el idóneo y el necesario?
- 9 ¿Qué áreas deben reforzarse?
- 10 ¿Las competencias de su personal de confianza son adecuadas al puesto que ocupan?
- 11 ¿Se siente satisfecho con los resultados del trabajo de su equipo?

### D) Normas

- 1 ¿Existe una normatividad para la DGOSE?
  - 2 ¿Están por escrito?
  - 3 ¿Cuáles son esas normas?
  - 4 ¿Quien las dictó?
  - 5 ¿Son informales? (podría describir las)
  - 6 ¿A quien están dirigidas?
  - 7 Maneja Ud. el CCT y las Condiciones de trabajo del personal académico?
- ¿Tiene algo más que agregar?

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

**ANEXO 3**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
SECRETARÍA DE LA RECTORIA  
DIRECCIÓN GENERAL DE ORIENTACIÓN Y SERVICIOS EDUCATIVOS  
DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN**

**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**19 DE JUNIO DEL 2000**



---

Este cuestionario pretende conocer tu opinión con respecto al ambiente laboral, con el propósito de identificar los aspectos que requieran mejorar, cambiar o reforzar. El cuestionario es anónimo, a través de la información que se recibe se realizará un informe para la DGOSE, en el que se resumirán los puntos de vista de los miembros, no serán mostrados los cuestionarios a la Dirección. No es un examen. No hay preguntas "difíciles" o "fáciles" y menos aún preguntas "trampa". Por favor, no firmes el cuestionario en ningún lado.

Todo lo que esperamos de ti, es que trates de responder a estas preguntas en la forma más honesta y sincera posible. De antemano agradecemos tu participación al llenar este cuestionario.

## PARTE I. DATOS PERSONALES

### Instrucciones:

Marca con una X la opción que corresponda a tu situación.

#### 1.- EDAD:

- 1 - 24 años o menos
- 2 - Entre 25 y 29 años
- 3 - Entre 30 y 39 años
- 4 - 40 o más años

#### 2.- ANTIGÜEDAD EN LA DGOSE

- 1 - Menos de 6 meses
- 2 - De 6 meses a un año
- 3 - De 1 a 5 años
- 4 - De 6 a 10 años
- 5 - De 11 a 15 años
- 6 - De 16 a 20 años
- 7 - Más de 20 años

#### 3.- SEXO

- 1 - Femenino
- 2 - Masculino

## PARTE II. LABORAL

#### 4.- TURNO

- 1 - Diurno
- 2 - Mixto
- 3 - Plaza y media

#### 5 - NOMBRAMIENTO

- 1 - Personal académico
- 2 - Personal profesionista
- 3 - Personal técnico
- 4 - Secretarías
- 5 - Oficial administrativo
- 6 - Personal de intendencia

#### 7 - ADSCRIPCIÓN

- 1  Departamento de Programación
- 2  Departamento de Modelos de Orientación
- 3  Departamento de Instrumentos y Métodos de Evaluación.
- 4  Departamento de Apoyo a la Permanencia
- 5  Departamento de Extensión

- 6 ( ) Departamento de Promoción Y Eventos Especiales
- 7 ( ) Departamento de Bolsa Universitaria de Trabajo
- 8 ( ) Departamento de Diseño Grafico y Publicaciones
- 9 ( ) Departamento de Producción Audiovisual
- 10 ( ) Departamento de Informática
- 11 ( ) Departamento de Información
- 12 ( ) Departamento de Orientación Especializada
- 13 ( ) Departamento de Registro y Seguimiento
- 14 ( ) Departamento de Desarrollo de Programas
- 15 ( ) Unidad Administrativa
- 16 ( ) Área de Recursos Humanos
- 17 ( ) Área de Recursos Financieros
- 18 ( ) Área de Recursos Materiales y Servicios Generales

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**PARTE II**

En la siguiente sección, se te solicita que indiques tus opiniones acerca de varias situaciones y políticas actuales. Tendrás la oportunidad de evaluar cada factor en una escala del 1 al 6, siendo el (1) lo más favorable, y el (6) lo más desfavorable. Si indicas 1, 2, ó 3 quiere decir que estas mas satisfecho que insatisfecho. Si indicas 4, 5 ó 6 quiere decir que estás mas insatisfecho que satisfecho. Llena el cuestionario con una actitud crítica

MUY SATISFECHO 1 2 3 4 5 6 MUY INSATISFECHO

No.	GRADO DE SATISFACCIÓN CON:	1	2	3	4	5	6
1	Trabajar en la DGOSE						
2	Las condiciones de mi puesto en general						
3	El tipo de trabajo que realizo						
4	La Seguridad de poder permanecer en mi puesto						
5	Las metas que debo cumplir en mi puesto						
6	Las oportunidades de tomar decisiones sobre mi trabajo						
7	Los recursos que me dan para hacer mi trabajo						
8	La importancia de mi labor dentro de la DGOSE						
9	El desarrollo que he tenido dentro de la DGOSE						
10	Las oportunidades de aprender nuevas cosas						
11	Las evaluaciones sobre mi desempeño						
12	El adiestramiento que recibí al entrar a mi puesto						
13	Los cursos de capacitación que he recibido						
14	Con respecto a mi departamento o área de trabajo en general						
15	Las relaciones que tengo con mis compañeros de trabajo						
16	El nivel de confianza que existe entre mi grupo de trabajo						
17	La calidad de trabajo en equipo de mi grupo						
18	La asignación de responsabilidades en mi departamento						
19	La forma en que mi jefe me trata						
20	El nivel de apoyo que recibo de mi jefe						



---

**PARTE IV.-**

Si quieres ahondar en alguna de tus respuestas de la parte II y / o III, ó incluir algún comentario adicional, te lo agradeceremos mucho, ya que esto nos ayudará a tener más elementos para poder elaborar propuestas de mejora.

---

**PARTE V. PROGRAMA.**

Contesta las siguientes preguntas.

1.- Conoces el programa de trabajo de tu departamento

SI

NO

2.- Conoces cuales son las metas establecidas en el programa de trabajo de tu departamento

SI

NO

3.- Se cumplen en los tiempos establecidos las actividades programadas en el programa de trabajo de tu departamento.

SI

NO

¿Por qué?

4.- Que sugieres para mejorar el programa de trabajo de tu departamento.

---

**VI. BIBLIOTECA**

1.- Utilizas regularmente el servicio de Biblioteca de la DGOSE

SI

NO

¿Por qué?

2.- El acervo bibliográfico de la DGOSE satisface tus necesidades de información

SI

NO

¿Por qué?

3.- Consideras que el horario de atención es el adecuado

SI

NO

¿Por qué?

4.- Que sugieras para fortalecer este servicio

SI

NO

¿Por qué?

**AGRADECEMOS TU COLABORACION.**

---

---

## ANEXO 4

### QUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

#### DEPARTAMENTO DE: INFORMACIÓN.

Con el propósito de dar seguimiento al estudio sobre **Clima Organizacional**, solicitamos tu colaboración para contestar el siguiente cuestionario, por lo que se requiere tu opinión acerca de las acciones propuestas por el Jefe de Departamento para elevar el nivel de satisfacción del Departamento

1. ¿Consideras que para elevar el nivel de satisfacción del factor **DESARROLLO Y CAPACITACIÓN** se han impulsado las siguientes acciones?
- Pláticas (internas y externas) para la actualización de la información que brinda el personal a los alumnos.

SI

NO

En el caso de que tu respuesta sea **NO** indica las razones

---

- Impartición del taller de Relaciones Humanas

SI

NO

En el caso de que tu respuesta sea **NO** indica las razones.

---

2. ¿Consideras que en el factor **INTEGRACIÓN GENERAL** se ha cumplido con los siguientes aspectos?

Difundir y dar a conocer por escrito o en exposición

- |                             |    |    |
|-----------------------------|----|----|
| • La Misión de la DGOSÉ     | SI | NO |
| • El Programa de Trabajo    | SI | NO |
| • Los Informes Trimestrales | SI | NO |

En el caso de que tu respuesta sea **NO** indica las razones

---

3. Consideras que en el factor **INTEGRACIÓN AL DEPARTAMENTO** ¿se han programado las siguientes acciones?
- Reuniones periódicas con el personal

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

---

SI

NO

En el caso de que tu respuesta sea **NO** indica las razones

---

---

4. ¿Crees que las acciones planeadas para mejorar los niveles de satisfacción en tu Departamento se están llevando a cabo adecuadamente?

SI

NO

En el caso de que tu respuesta sea **NO** ¿que sugerirlas?

---

---

5. Dentro del factor **CONDICIONES FISICAS y EQUIPO DE TRABAJO**, ¿has percibido cambios en los siguientes aspectos?

- |  |    |    |    |    |
|--|----|----|----|----|
| • Limpieza y mantenimiento de las instalaciones                |    | SI |    | NO |
| • Limpieza de los baños  |    | SI |    | NO |
| • Limpieza de las cocinetas                                    |    | SI |    | NO |
| • Asignación, renovación y mantenimiento del equipo de trabajo | SI |    | NO |    |

En el caso de que tu respuesta sea **NO** indica las razones

---

---

- 6 - En lo que se refiere al factor **SEGURIDAD**. ¿has percibido cambios?

SI

NO

En el caso de que tu respuesta sea **NO** indica las razones

---

---

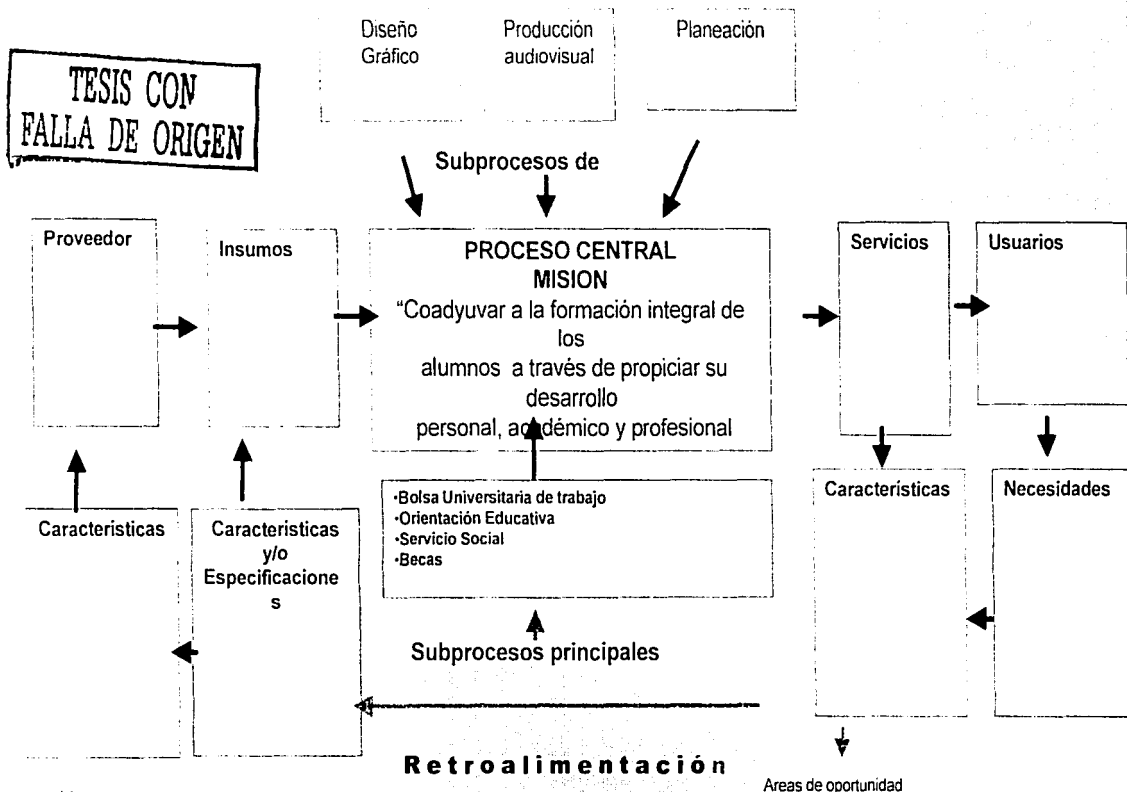
- 7 -Enuncia cuáles son tus necesidades de capacitación y/o actualización

GRACIAS POR TU COLABORACION  
DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN  
Diciembre del 2000

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# ANEXO 5

# SISTEGRAMA





ANEXO 6



SECRETARÍA DE SERVICIOS A LA  
COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Dirección General  
de Orientación y Servicios  
Educativos

CUESTIONARIO SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO  
DEL CENTRO DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA

Sexo: (F) (M)

Edad: \_\_\_\_\_

Escuela o Facultad: \_\_\_\_\_

Año/ Semestre: \_\_\_\_\_

Horario al que acudiste al servicio: \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer tu opinión sobre la calidad de los servicios que se te proporcionaron en el COE, lo que será de gran utilidad para mejorarlos en beneficio de nuestros usuarios

DIRECCION DE PLANEACIÓN  
DEPARTAMENTO DE PROGRAMACION Y EVALUACIÓN



---

**1 Indica el motivo principal por el que acudiste al Centro de Orientación Educativa**

- a) Problemas personales
- b) Dificultades académicas en la escuela
- c) Información sobre carreras
- d) Orientación Vocacional elección de carrera, cambio de carrera
- e) Información de Bolsa de trabajo
- f) Información de Becas
- g) Información de Servicio Social
- h) Información general, específica \_\_\_\_\_
- i) Otro específica \_\_\_\_\_

**2. Indica el servicio que se te proporcionó:**

- a) Información sobre carreras
- b) Bolsa de trabajo
- c) Servicio Social
- d) Becas
- e) Consulta individual
- f) Aplicación de pruebas psicológica
- g) Talleres
- h) Visita Guiada
- i) Venta de publicaciones
- j) Información General
- k) Otros, específica \_\_\_\_\_

2. **Cuanto tiempo demoró el personal en atenderte \_\_\_\_\_ (minutos aproximados)**
3. **En caso de acudir al servicio de información por computadora, que tiempo esperaste para acceder a la máquina \_\_\_\_\_ (minutos aproximados)**
4. **En caso de haber solicitado el servicio de Orientación Especializada (consulta individual / taller), la cita que se te programó se cumplió el día y a la hora estipulada.**
- (SI) (NO) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Instrucciones: Marca con una X la opción que más se acerque a lo que opinas sobre nuestros servicios.

5. Evalúa la importancia que tienen para ti los siguientes aspectos del servicio

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Información Correcta				
Asesoramiento y/o atención personalizada				
Buen trato y disposición personal				
Rapidez en la atención				
Información actualizada en los videos				
Información impresa actualizada				
Acceso a equipo de cómputo				
Ambiente físico				
Limpieza				
Otro específica				

6. Que tan satisfecho quedaste con la calidad del servicio que se te proporcionó.

Responde únicamente él o los servicios a los que hayas asistido

	Muy satisfecho	satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho	Recomendarías este servicio
					(SI) (NO)
Módulo de recepción					(SI) (NO)
Módulo de información					(SI) (NO)
Información en videos					(SI) (NO)
Información sobre carreras					(SI) (NO)
Asesoría sobre carreras					(SI) (NO)
Información via internet					(SI) (NO)
Venta de materiales					(SI) (NO)
Consulta Especializada					(SI) (NO)
Taller Anoto cual					(SI) (NO)

**Pruebas Psicológicas:**

PROUNAM					(SI) (NO)
Sistema Experto					(SI) (NO)
Cuestionario Breve de Hábitos de Estudio					(SI) (NO)

**7. Que tan de acuerdo estás con el o los servicios que se te proporcionaron**

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Encontraste el apoyo que necesitabas					
Se te proporcionó atención profesional					
La persona que te atendió estaba preparada					
El trato fue amable					
Las pruebas psicológicas te fueron útiles					
La información fue actualizada					
El contenido de los videos es actualizado					
El contenido del material impreso es actualizado					
El equipo de cómputo funciona adecuadamente					
Otra, específica					

**8. En los casos de insatisfacción con algún servicio te rogamos ampliar tus observaciones.**

**9. Si el servicio que se te proporcionó fue satisfactorio que resaltarías de éste.**

**10. ¿Que otros servicios necesitas y que características deberían tener?**

SERVICIOS

CARACTERÍSTICAS:

**11. Que sugerencias tienes para mejorar nuestros servicios**

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN  
DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN