

decir se no se consideró en ese momento como tema en dicha investigación, lo cual puede interpretarse como un asunto no relevante en ese momento.<sup>73</sup>

*Tanto los profesores como los directores indicaron que la mayor parte de los cambios ocurridos en los programas y en los cursos se refieren a su organización más bien que a su pedagogía. La metodología nueva o más sofisticada, y las aplicaciones prácticas de la teoría y de los resultados de la investigación, parecen ser de importancia secundaria. La reorganización de los programas consiste a menudo en la adición de una carrera nueva, de nuevos cursos, de otro año académico, el traspaso de materiales de un año a otro, la fusión de dos carreras en una, la combinación de cursos, en suma, cambios administrativos más bien que la reformulación de lo sustancial de una carrera ya existente. Parece más probable que se den los cambios en las facultades más nuevas y en programas que aún no se han “consolidados”. Casi no se mencionaron intentos de cambiar los hábitos de aprendizaje de los estudiantes, excepto implícitamente en la inclusión de más materiales metodológicos y prácticos en el curriculum. Pero usualmente se considera la metodología más como una materia que debe dominarse, que como un instrumento de auto/enseñanza (auto/didáctica).*

### A nivel del aula

Por último, en el ámbito de comportamiento individual en el aula, se menciona el esfuerzo individual del profesor de aquel entonces por superarse, situación que contrasta con la carencia de recursos de las universidades para apoyar esos esfuerzos, situación que refleja una deficiencia estructural que ha limitado el diseño adecuado del puesto de maestro y que en la práctica limita el desempeño efectivo del maestro.<sup>74</sup>

*A pesar de los notables esfuerzos que los profesores continúan realizando en forma individual para prepararse mejor (ayudados en ocasiones por programas ad hoc de auxilio organizados por las administraciones universitarias) y a pesar de sus intentos por crearse una profesión permanente y regular, aumentando la cantidad de tiempo y de energía que dedican a la universidad, parece claro que ésta ha sido financiera y administrativamente incapaz de proporcionar los incentivos de salario, nombramientos de tiempo completo, instalaciones de bibliotecas y laboratorios, y el apoyo a la investigación, necesaria para estimular tales esfuerzos. Por la misma razón, la universidad se ve seriamente impedida en sus esfuerzos para responder al cambio en la sociedad de provincia y para inducirlo, aunque la existencia de tal cambio es evidente en las profesiones científicas y económicas más nuevas. El hecho mismo de que todavía resulte tan fácil clasificar toda la educación superior en siete grupos profesionales, como lo hemos hecho en este estudio, sugiere la relativa lentitud de la universidad profesional tradicional del siglo diecinueve para generar cambios internos fundamentales y para aumentar la diversidad de sus objetivos y métodos de enseñanza.*

---

<sup>73</sup> Ibid p. 27

<sup>74</sup> Ibid p. 62

#### 4.4. Situación “ideal”

En cuanto a la situación “ideal” para su caracterización se ha recurrido a dos líneas de trabajo que representan dos situaciones distintas, en las que sin embargo, ambas pueden considerarse en determinado momento como “ideales”. A continuación se presenta cada una de ellas.

#### Situación Ideal: Institucional:

##### 4.4.1. “Ideal Institucional”

En la primera se encuentran el mismo proyecto de la U. A. N. L., El Programa Visión 2006, la Acreditación ante la SACS (Southern Association of Colleges and Schools) y sus condiciones para la elegibilidad, igualmente programas de mejoramiento educativo como el PROMEP (Programa de mejoramiento del profesorado) . Todos estos documentos y otros muchos presentan planteamientos de mejora y de superación en la educación superior en las variables a considerar en este estudio. Tratando de establecer una identificación a esta situación basándose en los elementos que incluye se le denominará “Ideal Institucional”. A continuación se presenta una descripción general de los elementos mencionados en esta situación.

##### 4.4.1.1. PROMEP.

(Programa de mejoramiento del profesorado).

En este programa se plantea el siguiente objetivo general:<sup>75</sup>

*“Mejorar sustancialmente la formación, la dedicación y el desempeño de los cuerpos académicos de las Instituciones de Educación Superior como un medio para elevar la calidad de la Educación Superior”.*

Este objetivo se desagrega en los siguientes objetivos específicos:<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León. Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). Publicación Interna. UANL. México, 1995. p. 13

<sup>76</sup> Ibid p. 14

- *Lograr consolidar cuerpos académicos de las Instituciones de Educación Superior con los perfiles apropiados que sustenten gran responsabilidad, calidad y competitividad en la formación de profesionales en todos los tipos y niveles de la Educación Superior.*
- *Contar con un conjunto diferenciado de dependencias de las Instituciones de Educación Superior que respondan a las necesidades de formación de los diversos tipos de profesionales que requiere la sociedad.*
- *Lograr que las Instituciones de Educación Superior tengan normas apropiadas para la carrera académica y la formación de profesores, alcancen una gestión institucional eficiente y cuenten con la infraestructura apropiada; necesarias todas ellas para propiciar la permanencia y el buen desempeño de los cuerpos académicos.*
- *Desarrollar los marcos legales necesarios que faciliten y apoyen los esfuerzos de la SEP y las Instituciones de Educación Superior en la mejora de la Educación Superior.*

Este programa surge como un instrumento más para enfrentar la magnitud de la problemática de la Educación Superior en nuestro país. Al igual que otros programas reconocen el papel crucial del profesor en la enseñanza superior, Sin embargo, su orientación, tal como lo señalan los objetivos mencionados, es la consolidación del grupo de profesores al que denomina “Cuerpo Académico”. De la misma manera, los objetivos específicos establecen una serie de lineamientos a modificar en las instituciones de Educación Superior, todos ellos, necesarios para lograr el objetivo general mencionado.

#### **4.4.1.2. SACS (Southern Association of Colleges and Schools)**

La U. A. N. L., como institución de avanzada ha considerado la necesidad de incorporarse a una nueva cultura de EVALUACIÓN que propicie el mejoramiento de la calidad en la educación que imparte, para ello se ha acercado a una serie de organismos que se han creado en nuestro país, así como algunos en el extranjero, como en el caso de SACS (Southern Association of Colleges and Schools) y que mediante el contacto y la asesoría de los mismos, obtener evaluaciones, diagnósticos, certificaciones o acreditaciones de la calidad de sus resultados y procesos.

En cuanto a las anteriores alternativas se han puesto en marcha estos procesos con distinta intensidad, sin embargo, se puede destacar que la U.A.N.L., ha iniciado el proceso de

acreditación ante la SACS buscando ser la primera universidad pública de América Latina en ser acreditada, y de esta manera lograr un reconocimiento internacional.

El desarrollo de este proceso de acreditación busca lograr una coincidencia entre las metas del país para la Educación Superior, los objetivos de acreditación y el proyecto de superación institucional de la U.A.N.L.

Una parte de este proceso implica cumplir los criterios de acreditación de este organismo, los cuales comprenden los siguientes elementos de la institución:<sup>77</sup>

- *Objetivos institucionales*
- *Efectividad institucional*
- *Programa académico*
- *Servicios de apoyo educativo*
- *Procesos administrativos*

Sobre la base de estos criterios de acreditación se puntualizan 14 criterios de Elegibilidad que la institución tiene que cubrir para lograr la acreditación. Este proceso implica entre otras cosas, la aplicación de una solicitud, el desarrollo de un estudio de Auto/Evaluación y en caso de ser aprobada la solicitud, posteriormente someterse a auditorías para evaluar la operación de la institución.

El hecho de que una institución pase por este proceso y logre conseguir la acreditación significa que ha llenado criterios de excelencia en su desarrollo.

#### **4.4.1.3. VISION U.A.N.L. 2006**

El proyecto Visión Universidad Autónoma de Nuevo León 2006 y su aplicación en todo el ámbito universitario plantea lo que se quiere que sea la universidad en ese momento; el documento de presentación del proyecto menciona dicha Visión la que se presenta a continuación:<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León. Criterios para la Acreditación (SACS). Comisión para las Universidades. Publicación Interna UANL. México, 1995 p. 7

<sup>78</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León. Programa Visión UANL 2006. Publicación Interna. UANL. México 1998 p. 7

***“La Universidad Autónoma de Nuevo León será reconocida como la mejor universidad pública de México”.***

El mismo menciona el conjunto de condiciones básicas a desarrollar en la institución para alcanzar la visión, estas son:<sup>79</sup>

- ***Una estrecha interrelación con la sociedad de la cual forma parte***
- ***Un cuerpo docente de clase mundial.***
- ***Egresados capaces de desempeñarse exitosamente en los ámbitos mundiales.***
- ***Una mística institucional constituida por principios y valores que, guiando el pensamiento y las acciones del hombre, hagan posible su desenvolvimiento integral y la convivencia humana.***

Además, establece una serie de valores que deben normar el comportamiento universitario; se busca que el proceso de transformación que debe seguir la institución se oriente al logro de los siguientes atributos:<sup>80</sup>

- ***Espíritu crítico***
- ***Pertinencia***
- ***Liderazgo***
- ***Multidisciplinarietà***

En este planteamiento de una situación diferente y mejor para la U.A.N.L., se determina el perfil de excelencia que deben tener el docente y el egresado al alcanzar esta Visión.

Por otra parte, acompañan al proyecto una serie de metas y acciones para el desarrollo de este proceso. Las metas se establecen en los siguientes aspectos:<sup>81</sup>

- ***En relación con los docentes***
- ***En relación con los estudiantes***
- ***En relación con los planes y programas***
- ***En relación con aspectos administrativos y de infraestructura***

Este ambicioso proyecto es la respuesta de la institución al entorno y sus demandas, así como a la búsqueda de una modernización institucional que permita alcanzar la visión planteada y a su vez la universidad pueda llevar a cabo con toda efectividad la misión para la que fue creada.

---

<sup>79</sup> Ibid p. 7

<sup>80</sup> Ibid p. 9

<sup>81</sup> Ibid. p. 15-18

#### **4.5. “Ideal orientado al aprendizaje”**

En la segunda situación se encuentra la orientación al aprendizaje que en la literatura mencionada en la información de la otra situación ideal, no se presenta de manera explícita, sin embargo, este aspecto se encuentra en la literatura actual sobre educación superior, además, de que en la bibliografía revisada se encontraron referencias de algunas instituciones que han estado utilizando esta orientación; en ese sentido a esta situación se le denominará “ideal orientado al aprendizaje”. A continuación se presenta una descripción general de esta situación.

**Situación Ideal: Orientación al aprendizaje:**

##### **4.5.1. ORIENTACION AL APRENDIZAJE**

Este aspecto tiene relevancia en este análisis, ya que representa (en estos momentos) un enfoque diferente en el proceso de producir el servicio educativo. Este enfoque surge de diversas críticas y señalamientos al enfoque tradicional denominado “Orientación a la Enseñanza”, en el que el maestro en su actividad en el salón de clase, se convierte en el eje central y el desarrollo de su papel resulta en un énfasis en la enseñanza. Dejando al estudiante solamente la posibilidad de un papel pasivo y receptor del conocimiento.

Este cambio de enfoque hacia el aprendizaje no implica reducir la importancia del maestro, en el proceso educativo, mismo que sigue siendo central, situación que continua siendo reconocida por las instituciones y por los organismos responsables de la Educación Superior. Este cambio trata más bien de resaltar la importancia del aprendizaje y de los actores del mismo, lo cual lleva a que el maestro desarrolle un papel, diferente quizás más complejo en todo caso, ya que incorpora una serie de nuevas variables a dominar por parte del mismo.

Como ya se señaló, esta orientación se encuentra reseñada en la bibliografía sobre el tema educativo; en el caso de este trabajo y de esta descripción tomaremos como referencia el Libro de Terry O'Banion denominado ("A Learning College for the 21st Century") que reseña una serie de conceptos y experiencias con relación a este enfoque.

Primero que todo establece la necesidad de la existencia de colaboración tanto en la relación del profesor con el estudiante, como en las relaciones entre estudiantes. Asimismo señala un punto muy sencillo, pero muy importante, al establecer que el nuevo paradigma es el aprendizaje y que el viejo paradigma es la enseñanza; de tal manera que de este viejo paradigma de la acción educativa la misión es producir, enseñanza, en cambio en la nueva orientación la misión es producir aprendizaje.

Así en este paradigma del aprendizaje se encuentran los siguientes cuatro principios básicos:<sup>82</sup>

- *Los que aprenden deben comprometerse como socios completos en el proceso de aprendizaje.*
- *La escuela orientada al aprendizaje debe crear y ofrecer tantas opciones como sea posible.*
- *El papel de los facilitadores del aprendizaje esta definido por las necesidades de los que aprenden.*
- *Los facilitadores del aprendizaje tienen éxito cuando la expansión y el mejoramiento del aprendizaje puede documentarse para los que aprenden.*

Por otra parte, la orientación al aprendizaje ha implicado que las organizaciones que la han aplicado hayan desarrollado algunos cambios en diversos ámbitos de su conformación y de su actuación de manera que en su cambio hacia esta diferente orientación presentan algunas de las siguientes características:<sup>83</sup>

- *Visión hacia el aprendizaje*
- *Misión en concordancia con lo anterior*
- *Planeación*
- *Calidad y Excelencia*
- *Reorganización de la estructura*
- *Verse como una organización de aprendizaje tanto en su objeto como en su método*

---

<sup>82</sup> O'Banion, Terry. A Learning College for the 21st Century. Citado en Material del Programa de Desarrollo de Habilidades Docentes. Publicación Interna. ITESM - México, 1998, p. 5

<sup>83</sup> Ibid. Capítulo 9

- *Identificación con resultados más que con procesos*
- *Garantías de calidad a empleadores y para cambios de escuela*
- *Trabajo en equipo*
- *Colaboración académica*
- *Pago al maestro sobre la base de su desempeño*
- *Capacitación intensiva a todos los niveles para la nueva orientación*
- *Programa de nuevas contrataciones*
- *Utilización de la tecnología de comunicación y de información*
- *Indicadores de efectividad institucional*
- *Evaluación interna y externa*
- *Evaluación del cliente*
- *Evaluación basándose en la calidad del aprendizaje producido*

#### **4.6. Aplicación del procedimiento**

Una vez que se han descrito de una manera general, las características de cada una de las situaciones que se utilizarán en este planteamiento de comparaciones, este análisis se llevará a cabo en cada uno de los tres niveles que se han planteado en este estudio, para ello se utilizarán variables que representen dicho nivel, las cuales se agregarán a la comparación mencionada, y así poder encontrar o señalar la situación en que se ubica la institución en dicha variable. Para fundamentar esta ubicación se hizo una revisión de diferentes fuentes de información, entre las que se encuentran documentos oficiales y publicados de la institución, así como, información recopilada de investigaciones realizadas con anterioridad por quien ha elaborado este trabajo.

Vale la pena aclarar que de acuerdo al objetivo de este trabajo, en el desarrollo de estas comparaciones la FACPyA, que como ya se señaló forma parte de la estructura académica de la U.A.N.L., sin embargo, en este estudio tomaron como un supuesto de trabajo que la FACPyA es una organización que puede ser analizada de forma independiente debido a que su operación académica y administrativa se desarrolla con una autonomía solamente limitada por los recursos financieros que le son asignados y por la reglamentación general de la universidad, lo cual establece un margen significativo de acción. Inclusive en una perspectiva teórica, se ha considerado útil para su estudio el tomar ciertas partes de una organización grande como



organizaciones por derecho propio, tal como lo señala Richard H. Hall.<sup>84</sup> También en el PROMEP, se hace una distinción entre la institución de educación superior y sus dependencias, señalando que éstas son las responsables de programas académicos específicos y por lo tanto, se deben considerar cada una por separado.<sup>85</sup>

Ahora bien, considerando lo mencionado en este punto anterior en algunas comparaciones, las características que se establezcan serán de la U.A.N.L., por la información que se consulte y utilice, punto que será aclarado en su momento.

Sin embargo, como ya se mencionó el objetivo es el análisis de las condiciones que se requieren para establecer una herramienta de productividad en una organización de educación superior como es la FACPyA.

#### **4.7. Elementos que integran la organización**

Para complementar este procedimiento de análisis de situaciones, en este trabajo se considera que la organización de una dependencia de Educación Superior está integrada por cuatro elementos básicos en cuanto a su operación y desempeño, cabe señalar que los nombres que se han utilizado para designarlos buscan ser genéricos en cuanto a su aplicación y aún cuando pueden ser confundidos con la estructura organizacional actual, la intención es utilizarlos en su amplia acepción buscando ser precisos en la descripción, por otra parte, en la figura # 8. se muestra una idea de cómo se integran y relacionan estos elementos.

Los elementos que integran la organización son:

**El elemento directivo.** Aquí principalmente se incluye el liderazgo de la organización, el establecimiento de la visión futura de la misma; aquí se establece la relación oficial con la institución y otras instancias externas, la autoridad, y el manejo y conciliación de intereses de los

---

<sup>84</sup> Hall, Richard H. ORGANIZACIONES, Estructuras, Procesos y Resultados. Editorial Prentice Hall México. 1996. P. 33

integrantes de la organización, el poder utilizado para el cambio y mejoramiento de la organización y por último, en cuanto a terminar esta descripción, lo relacionado con el planteamiento concreto de un proyecto académico resultado de la visión a alcanzar en el futuro.

**El elemento académico.** Aquí se incluye el proceso de producción del servicio educativo, los tipos de servicios educativos, de transmisión y de generación de conocimientos; aquí también, se incluye la tecnología que requiere el proceso. Es decir, las técnicas y métodos que requiere el proceso de enseñanza/aprendizaje, así como la tecnología informática y de equipos, los diseños de puestos, entre otros aspectos; por último, se puede incluir todo lo relacionado con el espacio físico y la producción del servicio educativo.

**El elemento administrativo.** Aquí se incluye principalmente la perspectiva amplia relacionada con los objetivos de corto y largo plazo; la estructura jerárquica de la organización, los sistemas y procedimientos administrativos, las normas y reglamentos existentes. Es decir, aquí se incluye los procesos que apoyan el proceso de producción del servicio educativo.

**El elemento humano.** Con este último se completa este planteamiento de una organización educativa integrada, el cual tiene que ver con el aspecto humano (social), es decir, con el comportamiento de las personas que forman la organización; en el cual se incluye el concepto denominado cultura organizacional; la relación con el comportamiento de los grupos que se desarrollan en la organizacional. Sin embargo, este elemento difiere de los anteriores en cuanto que el mismo forma parte de cada uno de los otros tres elementos, ya que el recurso humano interviene y o tiene que ser considerado en cada una de esas tres facetas de la organización.

Este modelo de organización educativa se basa en gran parte en el modelo de flujos que se revisó en el marco teórico de este trabajo, agregándose al mismo, el aspecto directivo que es

---

<sup>85</sup>U.A.N.L. PROMEP. op cit. p. 20

fundamental en el funcionamiento de una organización. Además de insistir en la importancia del comportamiento de las personas que integran la organización.

En este trabajo se estudia la organización tomando en cuenta algunas variables de los elementos mencionados sobre todo de la cuestión académica, la cual se revisará en los tres niveles que plantea el modelo, de tal manera que el análisis que se desarrolle se hará principalmente en estos contenidos.

En cuanto al elemento directivo, se hará algunas referencias, sin embargo, vale la pena subrayar la importancia fundamental que tiene para el desempeño de la organización; situación que es reconocida por estudiosos de estos temas, por lo que se hace referencia a uno de ellos en este momento con el siguiente comentario, que refiere a los siguientes aspectos; por una parte, a la actuación del maestro en la realidad institucional, por otra, en relación con la formación de profesores y los programas diseñados en las instituciones educativas para lograr dicha formación, así, Zarzar Charur menciona lo siguiente:

En cuanto a la actuación del maestro en la realidad institucional:<sup>86</sup>

*...un buen profesor tiene claridad en cuanto a su proyecto académico/político. En la actualidad, la enseñanza se lleva a cabo de manera masiva en instituciones educativas. La actividad del profesor se realiza dentro de una estructura institucional, que, a su vez, está inserta dentro de un Sistema Educativo Nacional, el cual está condicionado por la situación económica, política y social del país. La vida de toda institución educativa va más allá de lo que sucede en el interior de salón de clases. El buen profesor participa activa y responsablemente en las actividades de tipo académico, político y administrativo de la institución de la que forma parte. Es decir, participa en la vida institucional.*

En cuanto a la formación de profesores:<sup>87</sup>

*La fuerza de un centro de formación.*

*¿Por qué de algunos centros de formación decimos que tienen mucha fuerza e impacto y de otros no? ¿En qué aspectos o elementos radica esta fuerza?*

*...Es importante que el centro cuente con un proyecto académico político propio, coherente y bien fundamentado, y que lo exponga y de a conocer a la comunidad universitaria. Asimismo, que el personal académico del centro trabaje de manera integrada y coordinada alrededor de este proyecto, para lo cual es necesario que se sientan comprometidos con el mismo.*

---

<sup>86</sup> Zarzar Charur, Carlos. Temas de Didáctica. Editorial Patria. México. 1994 p. 14

<sup>87</sup> Zarzar Charur, Carlos. Formación de profesores universitarios. (Compilación) Editorial Nueva Imagen. México. 1988.p. 99

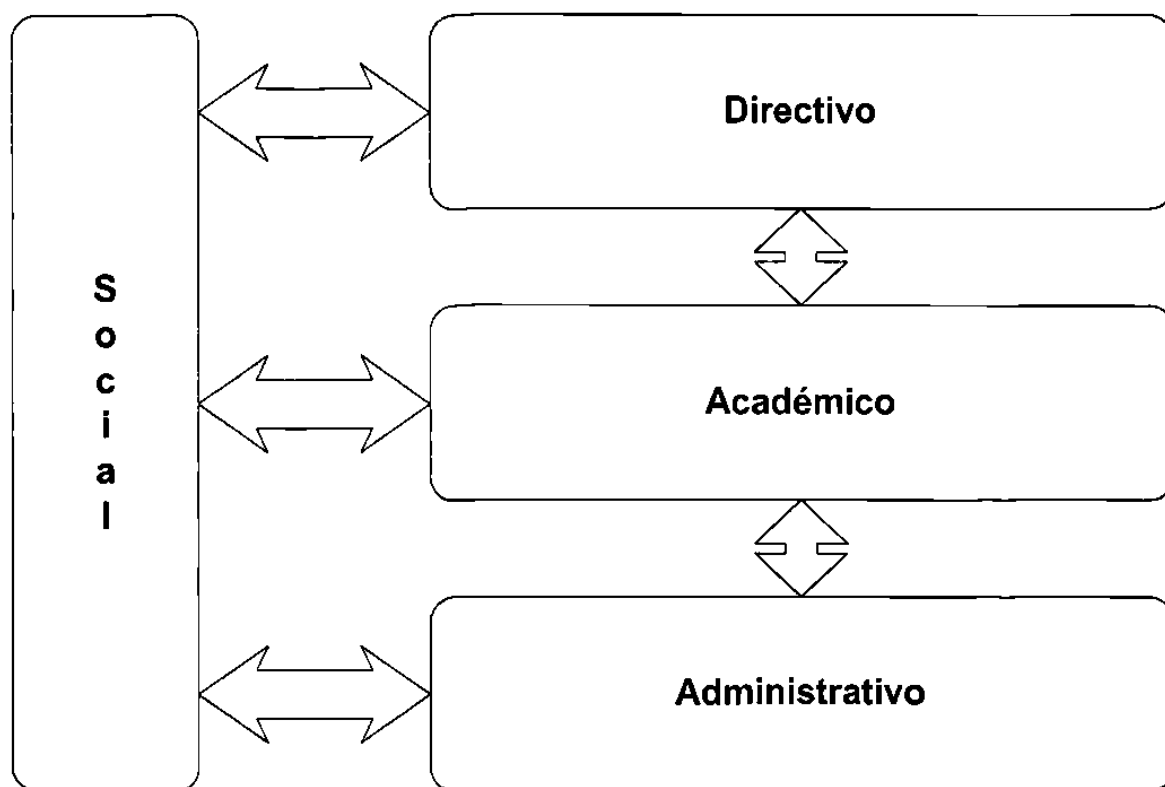
Esta referencia refleja la importancia de la definición e implantación de un proyecto Académico de largo plazo en una institución educativa y por lo tanto de este elemento.

En cuanto a lo administrativo se harán algunas referencias, ya que este elemento es un apoyo fundamental para la impartición del servicio educativo.

En cuanto al elemento humano (social), las menciones aparecerán de forma explícita o implícita durante el análisis, considerando el marco teórico que se revisó, sobre todo el modelo de flujos, se hace referencias a muchas de estas variables identificadas ahí como el campo de los factores sociales (ver anexo # 2), además estos aspectos de tipo humano/social son parte de cada uno de los otros tres elementos que integran la organización.

Una vez definido lo anterior, a continuación se desarrolla el procedimiento mencionado para establecer la situación actual de la organización en las variables seleccionadas, y sobre la base de ella conocer algunas de las circunstancias que favorecen o impiden la implantación del modelo de trabajo en equipo.

**Elementos que integran una Organización Educativa**



**Figura 9**

#### **4.8. Análisis de situaciones al nivel de la organización**

Este procedimiento de análisis en este trabajo, inicia en el nivel de la organización, para establecer la situación de las variables seleccionadas que intervienen en la posibilidad de implantar modelo del trabajo en equipo.

En virtud de la dificultad para cubrir en este estudio todas las variables que surgen en cada nivel de análisis, para éste se ha considerado trabajar con dos de las variables relevantes del mismo, las cuales se mencionan a continuación.

##### **Variable: Objetivos**

Es la existencia de una visión y de una estrategia para alcanzar dicha misión. Es la existencia de programas tipo APO (Administración por objetivos) en los cuales se involucre a los empleados, de manera que se logre una participación comprometida de parte de los mismos.

##### **Variable: Tecnología**

Es la existencia de procesos de producción avanzados del servicio educativo, de manera que estos procesos permitan el logro de los objetivos de la organización. Estos procesos deben estar, integrados por los métodos, técnicas y prácticas avanzadas, las cuales deben estar en concordancia con los objetivos y recursos de la institución.

Una justificación para la selección de estas variables proviene de las siguientes razones: en cuanto a los conceptos que se incluyen en la variable objetivos de la organización, es obvio la importancia de cubrir con creces los mismos, por una parte, para tener la orientación adecuada en el camino a seguir y por otra, contar con una idea clara de lo que se quiere lograr, de tal manera que la organización pueda regresar a su rumbo, si el mismo se ve afectado por las distintas fuerzas del entorno cambiante.

En cuanto a la tecnología, como se mencionó antes, su importancia radica en el efecto que las decisiones respecto a la misma tienen en la producción del servicio educativo. Además, como

también se mencionó el análisis de esta variable se enfoca al elemento académico de la organización.

Estas dos variables son aspectos estructurales de la organización de manera que el conocimiento de las distintas situaciones que se plantean en este nivel arroja un resultado significativo en la contrastación de este modelo con la realidad.

A continuación se presenta el análisis de situaciones para estas dos variables:

## Formato de Análisis de Comparaciones

Nivel:

Variable: **Objetivos**

**Situación Histórica:**

**Situación Ideal:** Institucional:



**Situación Ideal:** Orientación al aprendizaje:



**Situación actual:**

**Conclusiones:**



## NIVEL: ORGANIZACIÓN

En el desarrollo de esta comparación se aplica el procedimiento mencionado con anterioridad. Para la definición de la variable se utiliza la descripción del apartado anterior.

### **VARIABLE: Objetivos:**

Es la existencia de una visión y de una estrategia para alcanzar dicha misión. Es la existencia de programas tipo APO (Administración por objetivos) en los cuales se involucre a los empleados, de manera que se logre una participación comprometida de parte de los mismos.

### **Situación Histórica:**



#### 4.8.1. Situación Histórica:

Para la caracterización de esta situación se recurre a la fuente mencionada, de la cual se mencionan algunos aspectos como los siguientes. Existen objetivos que son señalados en las “leyes orgánicas o normatividad institucional” los cuales consisten en:<sup>88</sup>

*Cada una de las siguientes universidades que participan comparten los objetivos de conservar, transmitir, difundir, enriquecer o “aumentar la cultura”.*

En cuanto a la información revisada de dicha fuente no se encuentran estrategias establecidas para alcanzar los objetivos señalados.

Igualmente en relación con la existencia de programas de administración por objetivos (tipo APO) no se encuentran mencionados en el material revisado. De hecho, aspectos relacionados con la planeación y las metas se presentaban de la manera siguiente:<sup>89</sup>

*La planeación es simplemente el proceso presupuestario anual complementado con un informe narrativo de las actividades.*

De tal manera que se mencionan objetivos de algún programa, ni la evaluación del mismo, como parte del proceso presupuestario.

---

<sup>88</sup> King Richard G. et al. op. cit. p. 102

<sup>89</sup> Ibid p. 68

Es clara la existencia de objetivos en aquel momento para las universidades en estudio, sin embargo, como se deduce de lo anterior y del mismo estudio, existía una carencia de planeación y por lo tanto, de estrategias y de métodos de difusión y participación en el desarrollo de los objetivos.

**Situación Ideal: Institucional:**

#### **4.8.2. Situación Ideal Institucional:**

En esta situación se hace referencia a conceptos que destacan la importancia de contar con los distintos elementos que se señalaron que integran esta variable.

##### **4.8.2.1. Visión 2006 U. A. N. L.**

La U. A. N. L. cuenta con su estatuto de Visión que establece el marco de referencia para sus estrategias y acciones. Este es el proyecto Visión 2006 de la U. A. N. L.

##### **4.8.2.2. S.A.C.S.**

Los criterios de acreditación ante la S.A.C.S. (Southern Association of Colleges and Schools) con relación a objetivos plantean lo siguiente:<sup>90</sup>

*La institución debe tener y publicar un enunciado de su propósito claramente definido, y éste debe ser apropiado a una institución de educación superior.*

*La institución debe tener un programa apropiado así como una planeación de funciones y un proceso de evaluación que identifique e integre el desarrollo financiero, físico y educativo proyectado, e incorpore procedimientos para la revisión programas y el mejoramiento institucional.*

En cuanto a programas de involucramiento en los objetivos, la SACS plantea el concepto de efectividad organizacional el cual definen de la siguiente manera:<sup>91</sup>

*Este concepto asume que toda institución con membresía está comprometida a buscar permanentemente la calidad y que puede demostrar su capacidad para cumplir lo que declara en su enunciado de misión. La calidad y efectividad de la educación impartida por cada institución con membresía son factores que se consideran al tomar decisiones sobre la acreditación a un nuevo miembro. Aunque la evaluación de la calidad en la educación es una tarea difícil en la que se requiere un análisis cuidadoso y un criterio profesional para juzgar, se espera que cada institución compruebe su calidad y efectividad en la educación usando un sistema claro y comprensible en la planeación y evaluación en todos los aspectos importantes de la institución.*

<sup>90</sup> UANL. SACS op. cit. p. 12

<sup>91</sup> UANL. SACS op. cit. p. 13

Además, precisan que el proceso de planeación y evaluación que se necesita que la institución desarrolle, debe diseminarse a las actividades de apoyo académico y administrativo que la integran, así la universidad debe:<sup>92</sup>

1. *Establecer un propósito claramente definido que apoye la finalidad y objetivos de la institución.*
2. *Formular metas que apoyen el objetivo de cada unidad.*
3. *Desarrollar y establecer procedimientos para evaluar en qué medida se han alcanzado dichas metas u objetivos en cada unidad.*
4. *Usar los resultados de la evaluación para mejorar los servicios de apoyo académico y administrativo.*

*Situación Ideal: Orientación al aprendizaje:*

#### 4.8.3. Situación Ideal de Orientación al Aprendizaje:

Esta situación se desarrolla sobre la base de la referencia que en el libro de Terry O' Banion "A Learning College for the 21th Century" se menciona al respecto de la misma, en el libro desarrolla el concepto de la "Universidad de Aprendizaje" y presenta una serie de referencias de colegios (colleges) americanos que han adoptado esta orientación al aprendizaje; los cuales se encuentran asociados en la "American Association of Community Colleges", cuya dirección en Internet es: <http://www.aacc.nche.edu>

Así, para este punto en este libro se considera la referencia al Community College of Denver; del cual describe su proceso de planeación al encaminarse al concepto de la "universidad del aprendizaje":<sup>93</sup>

- *Participación de los miembros del programa académico para establecer las metas futuras de la institución.*
- *Las metas fueron:*
  - A) *Enfasis en el estudiante primero y*
  - B) *En la colaboración entre los miembros del programa académico y de la administración como una manera de alcanzar dichas metas.*
- *Un autoestudio de reafirmación y acreditación y una nueva ley estatal requiriendo reportes de las instituciones de educación superior sirviendo de plataforma para un cambio institucional.*

<sup>92</sup> UANL. SACS op. cit. p. 14

<sup>93</sup> O' Banion op. cit. p. 5

- *Se inició un proceso de planeación estratégica anual. Comparándose las estrategias de años anteriores.  
Se elabora una declaración de valores de la excelencia en la enseñanza.*

Después de analizar la información de los dos aspectos en que se dividió la situación ideal (se considera que se ha demostrado relevancia de que las instituciones de Educación Superior cuenten con todos estos elementos que guían y estructuran La Base del comportamiento de los individuos de la organización.



**Situación actual:**

Después de analizar la información de los dos aspectos en que se dividió la situación ideal (se considera que se ha demostrado relevancia de que las instituciones de Educación Superior cuenten con todos estos elementos que guían y estructuran La Base del comportamiento de los individuos de la organización.

**4.8.4. Situación Actual:**

La situación actual se caracteriza por superar el aspecto histórico, ya que si existen objetivos y metas de largo y corto plazo, los cuales han sido establecidos por las autoridades que han dirigido la escuela, sin embargo, no existe antecedentes de su difusión por escrito a todos los niveles de la organización y su establecimiento en un programa tipo administración por objetivos, o como el proceso de planeación estratégica descrito en la orientación al aprendizaje.

**Conclusiones:**

**4.8.5. Conclusiones**

Todo lo mencionado con anterioridad con respecto a la variable estructural que hemos denominado “objetivos”, establece la necesidad de avanzar todavía un buen trecho hacia el ideal que se señaló, de manera que el encaminarnos en ese sentido favorecería la implantación del modelo de trabajo en equipo en el ámbito de la organización. Es claro, también que el

antecedente histórico refleja que ha afectado significativamente al desarrollo de su administración y a la actuación del maestro en el aula.

Vale la pena subrayar la importancia de esta variable, en el sentido no solamente de que exista, sino que en ella se encuentren metas significativas que orienten a la organización a un alto desempeño, debido a que esta circunstancia favorezca la implantación del modelo de trabajo en equipo. Por otra parte si en la búsqueda de dichas metas, se utilizan procedimientos que involucre y comprometan al personal en las mismas, esto generaría condiciones significativas muy favorables a la implantación del modelo.

## Formato de Análisis de Comparaciones

Nivel:

Variable: **Tecnología**

**Situación Histórica:**

**Situación Ideal: Institucional:**



**Situación Ideal: Orientación al aprendizaje:**



**Situación actual:**

**Conclusiones:**

## COMPARACIÓN A NIVEL: ORGANIZACIÓN

En el desarrollo de esta comparación se aplica el procedimiento mencionado con anterioridad. Para la definición de la variable se utiliza la descripción que se menciona en la introducción a este nivel.

### VARIABLE: TECNOLOGIA:

Es la existencia de procesos de producción avanzados del servicio educativo, de manera que estos procesos permitan el logro de los objetivos de la organización. Estos procesos deben estar, integrados por los métodos, técnicas y prácticas avanzadas, las cuales deben estar en concordancia con los objetivos y recursos de la institución.

### Situación Histórica:

#### 4.8.6. SITUACIÓN: HISTORICA

En esta situación se menciona a continuación una descripción del salón de clases y de los estereotipos de enseñanza, tomados como un reflejo de la situación en ese momento; la cual se presenta a continuación:<sup>94</sup>

*No encontramos sorpresas en lo relativo a los métodos que utilizan los profesores en el salón de clases,... Pero más de la mitad de los profesores informaron que utilizaban regularmente el tipo de clases magistral; ... El método de exposición, que en general es una explicación del libro de texto, resultó igualmente popular, y especialmente atractivo... Más popular es el método de discusión, que utilizan alrededor de las tres cuartas partes de los profesores en todas las facultades. A la luz de otros datos sobre el tamaño de los grupos y la relativa ausencia de la práctica de dividir los grupos, parece razonable poner en duda su eficiencia.*

*Otro estereotipo de la enseñanza en las universidades latinoamericanas,... hace aparecer a la misma como interesada exclusivamente de verter en el recipiente vacío que es el estudiante un conjunto de hechos sin analizar, y a menudo imposibles de analizar, no relacionados entre sí. Ciento sesenta y nueve de los 327 profesores contestaron la pregunta que pedía su opción sobre la importancia relativa de los métodos de enseñanza. Cerca de un 40% de las respuestas fueron inconcluyentes ("Cada método se debe aplicar de acuerdo con la materia, alumnos y circunstancias"), pero una proporción mayor sugirió que los objetivos más importantes de los métodos de enseñanza son los de enseñar al estudiante a pensar por sí mismo y hacerlo que participe en la clase.*

*Desde luego, el método de enseñanza se relaciona con circunstancias de tiempo, número de estudiantes, horas de clase por profesor, compromisos fuera de la universidad, y la tecnología de que se disponga.*

<sup>94</sup> King Richard G. et al. op. cit. p. 55

La información anterior se considera que refleja una situación que se ha denominado “orientación a la enseñanza”, además, del planteamiento que sigue vigente en cuanto al proceso de transmisión de la información al estudiante y la importancia del método o métodos para llevarlo a cabo, situación que se relaciona con las decisiones de tecnología que se han mencionado con anterioridad.

**Situación Ideal: Institucional:**

#### **4.8.7. SITUACIÓN IDEAL INSTITUCIONAL**

En esta información se presentan distintas perspectivas que permiten orientar los nuevos lineamientos y esclarecer el rumbo hacia donde deben dirigirse las instituciones de educación superior, en este concepto de la tecnología educativa, tal como se ha definido aquí.

##### **4.8.7.1. SACS**

En cuanto a los conceptos de este punto de la información de esta organización se plantea lo siguiente:<sup>95</sup>

*Las técnicas y políticas de enseñanza deben concordar con el propósito de la institución y deben ser apropiadas para los objetivos específicos de un curso individual. La institución debe ser evaluada regularmente y deben considerarse los resultados para asegurar la calidad de la enseñanza.*

##### **4.8.7.2. PROMEP**

Este programa se presenta con claridad, también una serie de conceptos relacionados con el tema al precisar primero algunos aspectos del proceso de E/A.<sup>96</sup>

*Junto con los estudiantes, los profesores son los actores principales del proceso de enseñanza aprendizaje. En la enseñanza superior los profesores constituyen el elemento humano permanente y tiene la función, además de atender directamente el servicio sustantivo que demandan los estudiantes, de darle orientación académica a las instituciones. Así, son los profesores los encargados de desarrollar e implantar los planes de estudio, de cuidar los métodos de enseñanza y de incorporar en el proceso educativo los conocimientos teóricos y prácticos de mayor relevancia. Si bien el proceso de enseñanza/aprendizaje debe estar centrado en los estudiantes, las acciones de mejora deben orientarse a suministrar a los profesores las capacidades, habilidades y apoyos suficientes para que dicho proceso se lleve al cabo con plenitud.*

<sup>95</sup> UANL. SACS op. cit. p. 13

<sup>96</sup> UANL. PROMEP op. cit. p. 15



También, en este programa se presenta de manera muy precisa una división muy clara en relación con el conocimiento, por parte de los cuerpos académicos y como debe manejarse en las instituciones de educación superior, esta clasificación es como sigue:

- a) Transmisión de conocimiento y desarrollo de habilidades
- b) Generación y aplicación innovativa del conocimiento

A continuación, se establece con claridad el fundamento para ir desarrollando este punto relacionado con los conocimientos actuales y con la generación de conocimiento.<sup>97</sup>

**a) Transmisión de conocimiento y desarrollo de habilidades:**

*La docencia es función primordial de los miembros de los cuerpos académicos...*

*La docencia no debe limitarse sólo a la institución frente a grupos, sino incorporar otras tareas más individualizadas que son esenciales para el desarrollo de las habilidades intelectuales y la buena calidad de la enseñanza: asesoría, dirección de tesis y proyectos de estudiantes, conducción de práctica y talleres, etcétera.*

*En la docencia tendrán importancia las actividades orientadas a alcanzar la más alta calidad del proceso enseñanza – aprendizaje: evaluación, generación de material docente (libros, prácticas de laboratorio,...), planeación, seguimiento, evaluación, etcétera.*

**b) Generación y aplicación innovativa del conocimiento**

*La generación de nuevo conocimiento sobre la naturaleza, el hombre y la sociedad, y la generación de nuevas aplicaciones del mismo, son funciones importantes de los cuerpos académicos.*

*La investigación y la aplicación innovativa en las IES(Institución de Educación Superior) nutren a la docencia de prácticas y conocimientos modernos y actualizados, pero, además, ambas actividades proveen a los cuerpos académicos de la necesaria cohesión interna y de una vinculación extramuros.*

**Situación Ideal: Orientación al aprendizaje:**

**4.8.8. Situación Ideal Orientación al Aprendizaje:**

En esta variable donde se enfatiza que el aprendizaje esta primero, se menciona en relación con el San Diego Community College el siguiente planteamiento.<sup>98</sup>

*“Para enfrentar el reto, debemos desarrollar nuevas metodologías de instrucción que se focalicen al aprendizaje, no a la enseñanza, y utilizar las nuevas tecnologías en cada nivel educativo”.*

<sup>97</sup> UANL. PROMEP op. cit. p. 19

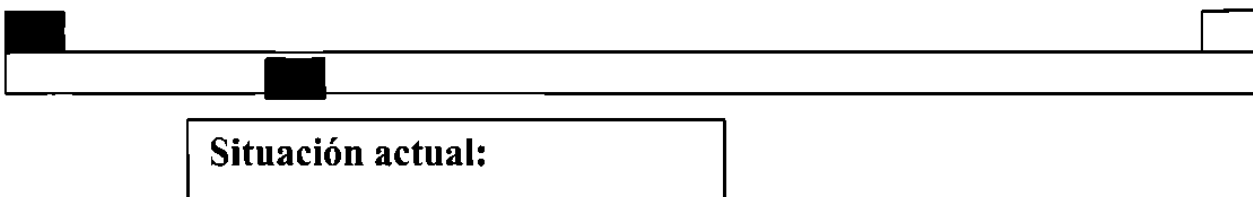
<sup>98</sup> O' Banion op. cit. p. 12

Además, se han señalado los siguientes como algunos de los conceptos clave del paradigma de aprendizaje.<sup>99</sup>

*El aprendizaje es un proceso que en cada persona dura toda la vida y debe ser medido de una manera continua y consistente enfocada al mejoramiento.*

*El aprendizaje ocurre en un medio ambiente flexible y apropiado.*

Una vez planteada la información de la situación ideal, de la misma se puede tener claro los elementos que se tienen que alcanzar en este concepto fundamental para un funcionamiento efectivo de las instituciones de Educación Superior.



Una vez planteada la información de la situación ideal, de la misma se puede tener claro, los aspectos que establecen los elementos que se tienen que alcanzar en este concepto fundamental para un funcionamiento efectivo de las instituciones de Educación Superior.

#### **4.8.9. Situación actual**

En relación con esta variable, la situación actual que se encuentra en FACPyA, se considera que si bien la situación histórica ha sido superada, en virtud de no tener una consideración con respecto a la tecnología, todavía predomina de manera significativa la "Orientación a la enseñanza" y como se mostrará más adelante, predomina el método expositivo. En cuanto a los aspectos de transmisión y generación de conocimientos, prácticamente se puede decir que la generación de conocimientos es inexistente.

---

<sup>99</sup> Ibid. p. 9

<b>Conclusiones:</b>
----------------------

#### **4.8.10. Conclusiones**

La información señalada en los apartados anteriores, con respecto a esta variable que se ha denominado “tecnología”, permite comentar que se hace necesario tomar una actitud proactiva en este aspecto, para cubrir la distancia significativa que parece existir entre la situación actual y la ideal, y así considerar la implantación del modelo que aquí se ha planteado como tema central de este trabajo. Esta cuestión de la tecnología es otro elemento estructural que requiere un enfoque diferente de la Organización Educativa de manera que el aspecto académico se fortalezca y la actuación del docente se oriente a lograr mejores resultados.

Así las decisiones para establecer los métodos y técnicas a utilizar en la organización, pueden estar relacionadas con el aprendizaje grupal o cooperativo, de tal manera que en este sentido se favorezca el trabajo en equipo en el aula.

#### **4.9. Análisis de situaciones a nivel del grupo**

Una vez desarrollado el procedimiento para establecer la situación de las variables al nivel de la organización, se lleva a cabo el estudio de las variables a nivel del grupo, nivel en el que además se encuentra la herramienta de productividad que es el objeto de investigación de este trabajo.

Para el desarrollo de esta investigación, en este nivel se ha considerado solamente el aspecto académico, ya que el mismo es el elemento fundamental de la organización en estudio y a este nivel de grupo se pueden lograr acciones que tengan un efecto importante en los resultados académicos. En base a lo anterior se consideran en este nivel la siguiente variable, la cual se integra con los siguientes elementos:

- a) **La organización académica**, considerando que está formada en principio por varias áreas de conocimientos, que generalmente cada una está integrada por un grupo de maestros que imparten la o las materias que forman parte de esa área. A este aspecto también se le denomina trabajo colegiado.
- b) **Los resultados de la organización académica** es el otro elemento; ya que son los resultados de la actuación de dichos grupos, en los cuales se puede incluir entre otros los siguientes aspectos académicos: el plan de estudios, las materias que integran dicho plan, los objetivos de aprendizaje, la bibliografía obligatoria y de consulta, la manera de impartir la clase, las técnicas a utilizar, las mejores prácticas para desarrollar la materia; se considera que la calidad de lo anterior refleja de manera directa la interacción de estos grupos que forman la organización académica, si existe un planteamiento y acciones explícitas para dicho resultado, si la situación es la contraria, aún así existe un reflejo indirecto dependiendo de la acción que cada grupo lleve a cabo.

La utilización de esta variable se debe por una parte, a que en este nivel precisamente se ubica el núcleo central del modelo que se desarrolla en este trabajo; además, se considera importante enfatizar que la organización académica debe aportar a los resultados de la institución; un camino para lograr lo anterior es que dicha organización establezca funciones de excelencia en la actuación de los grupos de profesores. Ahora bien, se utilizan los resultados en virtud de la posibilidad de que la información sobre la organización académica sea mínima o nula.

Estos dos elementos son aspectos fundamentales al nivel de la acción del grupo, de manera que el conocimiento de las mismas puede ayudar a obtener un resultado significativo en la contrastación de este modelo con la realidad.

A continuación se presenta el análisis de situaciones para esta variable:

## Formato de Análisis de Comparaciones

Nivel: Grupal

Variable: La organización académica y sus resultados.

**Situación Histórica:**

**Situación Ideal: Institucional:**

**Situación Ideal: Orientación al aprendizaje:**

**Situación actual:**

**Conclusiones:**

## COMPARACIÓN A NIVEL: Grupal

En el desarrollo de esta comparación se aplica el procedimiento mencionado con anterioridad. Para la definición de la variable se utiliza la descripción del apartado anterior.

VARIABLE: La organización académica y sus resultados.

Un elemento de esta en este nivel, es la organización académica, que está formada en principio por varias áreas de conocimientos, que generalmente cada una está integrada por un grupo de maestros que imparten la o las materias que forman parte de esa área. A este aspecto también se le denomina trabajo colegiado. El otro elemento son los resultados de la actuación de dichos grupos, ya que su actuar puede definir entre otros los siguientes aspectos académicos: el plan de estudios, las materias que integran dicho plan, los objetivos de aprendizaje, la bibliografía obligatoria y de consulta, la manera de impartir la clase, las técnicas a utilizar, las mejores prácticas para desarrollar la materia.

### Situación Histórica:

#### 4.9.1. Situación histórica

En este nivel la investigación que se ha tomado como referencia, no presenta información específica al respecto de la organización académica, sin embargo, si presenta la información de los resultados que produjo dicha organización, los cuales se mencionan a continuación.<sup>100</sup>

*...Los cambios en los programas de estudios se reducen, las más de las veces, a simples adiciones o reacomodos de los cursos, sin que se hagan esfuerzos para reorientar al estudiante en el aprendizaje.*

*...Las nuevas facultades y escuelas, o las nuevas carreras, operan con programas igualmente rígidos a los ya existentes, con pocas opciones y escasas probabilidades de crédito de una escuela a otra, o de uno a otro programa.*

*...La reorganización de programas consiste a menudo en la adición de una nueva carrera o de cursos nuevos, el aumento de un año académico, la fusión de materiales de un año a otro o de dos*

<sup>100</sup> King Richard G. et al. op. cit. p. 103

*carreras en una, o la combinación de cursos; es decir, se trata de cambios de tipo administrativo, que no atacan sustancialmente la condición de los estudios.*

*...Los cambios más importantes en el contenido y metodología de los programas, cuando ocurren, se deben generalmente a profesores con formación avanzada.*

Es claro que la información anterior refleja una falta de resultados en este sentido, esta situación evidencia una situación problemática en este aspecto fundamental en las instituciones de educación superior, que representa un elemento estructural que requiere de una atención especial.

Situación Ideal: Institucional:

#### 4.9.2. SITUACION IDEAL INSTITUCIONAL

En esta situación las referencias que se toman en cuenta, presentan una serie de señalamientos relacionados con la organización académica y sus responsabilidades que marcan los lineamientos para las acciones futuras de la institución.

En este procedimiento que presenta la siguiente información para caracterizar esta situación:<sup>101</sup>

##### 4.9.2.1. PROMEP:

*...En el planteamiento de PROMEP, el cuerpo académico de una DES se considera formado por: Los profesores adscritos a la dependencia que desarrollen regularmente su actividad docente en la misma DES.*

*Los profesores o investigadores de tiempo completo adscritos a otra dependencia en la misma IES en la que no impartan docencia, pero que participan regular y oficialmente en las actividades y responsabilidades docentes de la primera DES. (Dependencias)*

*Debido a que la experiencia práctica profesional, que debe ser comunicada principalmente por los profesores de asignatura, tiene distinto peso en los diversos programas de estudio, la composición de los cuerpos académicos deberá ajustarse a las necesidades específicas de los programas de estudio en cada dependencia de la institución.*

##### **Adecuación del perfil de los cuerpos académicos**

*Los cuerpos de profesores deben ser adecuados en los objetivos y requerimientos de cada DES a los propósitos generales de la institución. Ello implica tener distribuciones balanceadas en cuanto a su composición por tiempo de dedicación - entre los de tiempo completo y los de asignatura- en cuanto a su formación - entre distintos grados-*

<sup>101</sup> UANL. PROMEP op. cit. p. 20-23



## **Diferenciación deseable de las dependencias de las IES**

*Los cuerpos académicos de las dependencias de las IES deben tener un perfil diferenciado para responder a la necesidad de formar profesionales con los diversos perfiles que requiere la sociedad.*

### **Orientación, contenido y nivel de los programas de estudio.**

- La orientación, los contenidos y el nivel de los programas de estudio establecen los requerimientos que deben cumplir el profesorado que los atiende. Dada la amplísima gama de combinaciones posibles de orientaciones, tipos de contenido y nivel de los programas, la determinación del perfil apropiado del cuerpo de profesores de una DES debe hacerse específicamente para cada programa o conjunto de programas en particular. No obstante, se pueden identificar un conjunto de elementos básicos que sirven para guiar la definición. Del perfil apropiado para el mejor desempeño del cuerpo académico.*
- La orientación de un programa se refleja en el diverso peso que, en su plan de estudios, tiene la experiencia práctica, los conocimientos científicos básicos y la investigación. Por ello, para determinar el perfil deseable del profesorado que tiene un programa es indispensable considerar la orientación de éste.*
- Además, los contenidos de los planes de estudios también difieren, entre otros muchos, en dos aspectos que son esenciales para definir el perfil necesario de sus profesores.*
- El contenido de cursos básicos de ciencias o humanidades;*
- Las modalidades de enseñanza/aprendizaje con gran tiempo de atención a grupos pequeños (como talleres, laboratorios, etc.)*
- Por último, es obvio que programas de estudios de distintos nivel requerirán distintos perfiles de los cuerpos de profesores.*
- Con base en lo anterior, se proponen cinco tipos de programas de estudio que comprenden entre ellos todas las diversas orientaciones y contenidos.*

De estos cinco tipos se menciona a continuación, el que se aplica a la FACPYA de acuerdo con su descripción:<sup>102</sup>

*...Otro tipo de programas, cuyos egresados también se dedicarán predominantemente a la práctica profesional, no contienen una fracción grande de cursos básicos en ciencias o humanidades, ni de cursos con gran tiempo de atención por alumno. En este tipo de programas la comunicación de la práctica profesional tiene la función predominante y ejemplos de ellos son, en el nivel de licenciatura, la administración, la contabilidad y el derecho. A este tipo se le puede llamar, sencillamente, práctico (P).*

Los lineamientos de este organismo que se mencionan en este punto son:<sup>103</sup>

#### **4.9.2.2. SACS**

*...Requisitos Generales para el Programa Educativo.*

*Todos los aspectos del programa educativo deben de estar claramente relacionados con los objetivos de la institución*

*La administración y el personal deben ser responsables del desarrollo de programas académicos para recomendarlos al Consejo Universitario. Ellos también son responsables de aplicar y monitorear las políticas del programa curricular general, políticas y los programas académicos aprobados por la mesa a cargo. Debe haber un proceso a través de toda la institución para coordinar los cambios curriculares y de programas.*

<sup>102</sup> Ibid. p. 25

<sup>103</sup> UANL. SACS op. cit. p. 41

### ***El Papel de la Planta Docente y sus Comités.***

***La responsabilidad principal por la calidad académica debe residir en el cuerpo docente. La extensión y medida en que los docentes participan en asuntos académicos debe quedar establecido y publicarse. La mayoría de los asuntos se conducirán a través de equipos tales como comités, consejos, etc., los cuales operan bajo el reglamento de la junta administrativa y de gobierno.***

### ***Responsabilidades de la Planta Docente***

***Una institución debe contar con el número apropiado de maestros para lograr su propósitos institucional. Debe tener procedimientos para asignar tareas al cuerpo docente en forma equitativa y razonable - incluyendo enseñanza en el aula, asesoría académica, participación en comités, orientación a organizaciones estudiantiles, investigación y servicio al público. La institución debería tener reglamentos para evitar que el cuerpo docente asuma o se le asigne responsabilidades externas e internas, las cuales podrían afectar la calidad o cantidad de trabajo para el cual son contratados por la institución.***

**Situación Ideal: Orientación al aprendizaje:**

#### **4.9.3. Situación Ideal Orientación al Aprendizaje:**

Se menciona con relación a esta variable las acciones desarrolladas en el Maricopa Community College (Arizona), las que consisten en lo siguiente:<sup>104</sup>

***“En el esfuerzo iniciado por esta institución para orientarse al aprendizaje, la colaboración surgió como un valor clave para superar la parcelación de las antiguas estructuras”.***

***Para ello crearon dos equipos con diferentes objetivos y procedimientos, pero, con una constante interacción entre ellos. Uno de los equipos coordinó un significativo esfuerzo de reingeniería en todos los procesos relacionados con los estudiantes; de manera que la nueva perspectiva de estos procesos enfatizara el aprendizaje. El otro equipo se enfocó al análisis del impacto del cambio y sugerir procesos y programas que guiarán a la institución a adaptarse al cambio.***

Las ideas mencionadas con anterioridad en estas dos situaciones “ideales”, presentan un marco de actuación muy claro para los cuerpos académicos, de manera que la organización académica de una institución de educación superior puede adoptar y adaptar estos lineamientos para buscar un nivel académico superior.

<sup>104</sup> O' Banion op. cit. p. 8



### **Situación actual:**

#### **4.9.4. Situación Actual:**

Con respecto a esta situación podemos señalar que en FACPYA existe un organismo responsable de los aspectos académicos, el cual está formado por tres maestros de cada una de las 11 áreas curriculares que integran el plan de estudios de las 3 carreras de la escuela. Este organismo se reúne durante varias veces durante el semestre para proponer y definir situaciones de mejoramiento académico. Los objetivos del mismo coinciden con algunos de los planteamientos anteriormente señalados. Este organismo se denomina “Consejo Técnico”.<sup>105</sup>

En cuanto a los resultados de la organización académica se encuentran dos circunstancias, la primera de ellas, se relaciona con el hecho señalado con anterioridad de que a partir de septiembre de 1995 inicia un nuevo plan de estudios en la FACPyA, el cual todavía se encuentra en proceso de implantación de manera que no tiene aún resultados definitivos del mismo; aunque su diseño y aprobación implicó una serie de cambios en los programas de las materias y en el funcionamiento de dicha organización, ya que a la existencia del “Consejo Técnico”, se agregó otra organización basada en el proceso, en el que sus integrantes se denominaban Jefe de Semestre y Jefe de Materia. La segunda circunstancia es que a partir de 1997 desaparece esta última organización y se refuerza la acción del “Consejo Técnico”, de tal manera, que hasta el momento, debido al poco tiempo que ha pasado los resultados de esta nueva orientación no pueden ser cuantificados por completo.

Ahora bien, dada la importancia de este nivel en el modelo y para profundizar en esta situación actual, se presenta una breve reseña de un trabajo de investigación que se llevó a cabo

durante 1995 en el que se observó y estudió a un grupo de maestros de FACPYA que participó en una experiencia de trabajo en equipo. A continuación se presentan las conclusiones de dicha reseña<sup>106</sup> y en el anexo # 3 se presenta un mayor detalle de esta información.

Las respuestas a los cuestionarios de los maestros que participaron en esta experiencia fueron clasificadas por turnos de asistir al curso (Matutino y Nocturno) y se encontraron diferencias en sus opiniones, esto se señala a continuación.

*... Tomando en cuenta estos resultados y algunos otros no mencionados podemos decir sin probarlo de manera estadística que existieron diferencias de percepción del trabajo en equipo para estos dos grupos de maestros, lo que nos lleva a meditar sobre la posibilidad de que esas diferencias tengan su explicación en alguna otra circunstancia relativa a las características personales y profesionales de dichos maestros.*

*... Considero entonces que la escuela encuentra en esta información un elemento significativo para el desarrollo de planes estratégicos y tácticos para el mejoramiento de la docencia.*

Además, en este trabajo se plantean las siguientes:

### **Conclusiones**

*Fue claro para los participantes, que el trabajo en equipo requiere de una perspectiva distinta de hacer las cosas; que también requiere del desarrollo de nuevas habilidades que permitan al integrante de un equipo enfrentar con efectividad este nuevo reto.*

*La observación del comportamiento individual a lo largo del seminario mostró los distintos grados de dificultad que presentaron los participantes para integrarse al trabajo en equipo, aspecto que ratificaría una hipótesis inicial relativamente obvia de que en nuestro medio no se está preparado para trabajar en equipo.*

*En cuanto a la tarea, podemos decir que los participantes tuvieron una experiencia de aprendizaje, la cual se reflejó tanto en expresiones de apremio, por la lejanía de los contenidos para algunos de ellos (por su experiencia profesional), como en situaciones de cordialidad y júbilo por haber alcanzado el éxito en las decisiones tomadas.*

*De alguna manera aceptaron la experiencia de trabajar en equipo, aunque las decisiones de algunos equipos fueron conservadoras al inicio del ejercicio, viéndose los participantes cautelosos, en la medida que transcurrió el ejercicio y recibían la retroalimentación fueron tomando confianza y sus decisiones se alejaron del extremo conservador.*

*Aceptaron la retroalimentación de buena manera al comparar sus resultados, en la sesión plenaria final de conclusiones.*

---

<sup>105</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA), Reglamento Interno. Publicación Interna. UANL - FACPYA. México, 1990.

## Conclusiones:

### 4.9.5. Conclusiones.

En relación a la organización académica, se encuentra que la situación actual se aleja un buen trecho de la situación histórica, esto como resultado de lo siguiente: primero, existe en los reglamentos la figura de “Consejo Técnico”; segundo, actualmente esta organización académica se encuentra trabajando, por último, de la información reportada sobre la experiencia de los maestros de FACPYA en trabajo en equipo, se puede deducir que el mismo se puede desarrollar entre los maestros, si existe el interés y se toman las medidas adecuadas para llevarlo a cabo.

En relación a la implantación del modelo de trabajo en equipo en este nivel se puede señalar lo siguiente:

El trabajo en equipo en este nivel parece ser una necesidad y a la vez un requisito, si se quiere que las instituciones de educación superior alcancen las situaciones “ideales” planteadas en este trabajo; de alguna manera se puede decir que esta idea no es nueva y que existe en la tradición de la Universidad, sin embargo, lo que aquí se plantea es que su aplicación requiere precisamente considerarla como un asunto estratégico y por lo tanto establecer las acciones adecuadas para lograrlo.

Lo anterior implica considerar un diseño organizacional adecuado, que tome en cuenta los elementos relevantes y los acomode para incentivar un comportamiento conforme al trabajo en equipo, además, de un programa de entrenamiento para preparar a los docentes para esta nueva situación.

---

<sup>106</sup> Mendoza Gómez, Joel. Investigación de trabajo en equipo. Publicación Interna. UANL - FACPYA. México, 1995.

#### **4.10. Análisis de situaciones en el ámbito individual**

Una vez desarrollado el procedimiento para establecer la situación de las variables al nivel del grupo, se lleva a cabo el estudio de las variables en el ámbito individual, nivel en el que se analiza la información de uno de los principales componentes o elementos en una institución educativa como es el profesor.

En este punto se pueden complementar las observaciones del nivel grupal con las características del profesor, para establecer las circunstancias que presenta en relación con el trabajo en equipo, todo esto en el marco de referencia del proceso de Enseñanza/Aprendizaje.

En este nivel la investigación desarrollada continua el énfasis en lo académico, en este caso, el aspecto central es el trabajo en el aula, el que se desarrolla influido principalmente por las variables de los dos niveles anteriores, pero, que presenta también sus propias variables.

El trabajo en el aula es la aplicación concreta del proceso de producción del servicio educativo, el cual en el planteamiento tradicional escolarizado, el profesor lleva a cabo en conjunto con un grupo de alumnos, en este proceso se produce un sinnúmero de interacciones a lo largo de un período que comprende de la duración de un curso. De las actividades desarrolladas a lo largo de este curso por el profesor y el grupo de alumnos se derivan la variable seleccionada a este nivel.

Los elementos a considerar en esta variable son los siguientes:

1. Las técnicas y métodos de enseñanza que utiliza el maestro, las que pueden estar orientadas a la enseñanza o aprendizaje en el aula.
2. El papel que asume el maestro en el salón de clases en términos de orientarse o no a una facilitación del aprendizaje.
3. Un elemento complementario a los dos anteriores es la percepción que tiene el alumno del maestro a lo largo del curso, la que resulta de su interacción con el maestro durante

el curso, de tal manera, que exista o no un reconocimiento de un liderazgo en el salón de clases.

El hecho de considerar los anteriores elementos en esta variable es el resultado de entender que las circunstancias que se presentan en el aula pueden ser o no propicias para el desarrollo del trabajo en equipo en el aula, de tal manera que se pueda conocer si existe la posibilidad de que el profesor establezca con su grupo una relación de trabajo en equipo; igualmente que propicie entre los estudiantes de su grupo un verdadero trabajo en equipo.

Esta variable así definida representa aspectos fundamentales al nivel del actuar en el aula, de manera que el conocimiento de la misma puede ayudar a obtener un resultado significativo en la contrastación de este modelo con la realidad.

A continuación se presenta el análisis de situaciones para esta variable:

## Formato de Análisis de Comparaciones

Nivel: Individual

Variable: La actuación del maestro en el aula.

**Situación Histórica:**

**Situación Ideal: Institucional:**

**Situación Ideal: Orientación al aprendizaje:**

**Situación actual:**

**Conclusiones:**



## COMPARACIÓN A NIVEL: Individual.

En el desarrollo de esta comparación se aplica el procedimiento mencionado con anterioridad. Para la definición de la variable se utiliza la descripción del apartado anterior.

VARIABLE: La actuación del maestro en el aula.

Las técnicas y métodos de enseñanza que utiliza el maestro, las que pueden estar orientadas a la enseñanza o aprendizaje en el aula. El papel que asume el maestro en el salón de clases en términos de orientarse o no a una facilitación del aprendizaje. La percepción que tiene el alumno del maestro a lo largo del curso, la que resulta de su interacción con el maestro durante el curso, lo llevan a descubrir que exista o no un reconocimiento de un liderazgo en el salón de clases.

### Situación Histórica:

#### 4.10.1. SITUACIÓN: HISTORICA

En esta descripción se presentan algunas características acerca del profesor, las cuales de alguna manera son medidas indirectas de las variables aquí establecidas, por otra parte, los aspectos relacionados con las técnicas y métodos de enseñanza ya fueron mencionados en el nivel de la organización.<sup>107</sup>

*...Así, pues, el profesor mexicano soporta una pesada carga semanal, que en promedio comprende tres cursos, diez horas de clase y 100 estudiantes, con muy escasa ayuda (el trabajo en el laboratorio, que se suma a esta carga, no lleva consigo alguna ayuda). Y todavía, además de esta carga dentro de la universidad, debe desarrollar una actividad sustancial fuera de ella.*

*No parece así que los profesores de las universidades de los Estados le dediquen muy poco tiempo a la universidad. Por el contrario, tienen un número excesivo de obligaciones específicas, dentro y fuera de la universidad. Obviamente, esto le deja muy poco tiempo para leer, escribir, pensar o hacer investigación.*

*En general, la norma parece ser la contratación entre los graduados de la propia institución (y también la promoción dentro de la facultad)... Aparentemente, el proceso mismo que se designa con*

<sup>107</sup> King Richard G. et al. op. cit. p. 60

*el término “reclutamiento” no juega un papel importante en el desarrollo de las facultades o de sus programas de enseñanza. Aquí sí se confirma parcialmente el estereotipo de la facultad aislada que se nutre a sí misma.*

Esta información precisa las características del docente en esta situación histórica, el cual representa otra situación problemática de tipo estructural, que requiere para su solución una serie de medidas muy significativas por parte de las instituciones de educación superior y también por parte de los propios profesores universitarios.

**Situación Ideal: Institucional:**

#### **4.10.2. Situación ideal institucional**

En esta situación se presentan aspectos muy importantes relacionados del perfil del docente, de sus atributos y de precisiones con relación al diseño de este puesto que es relevante en la operación de las instituciones de educación superior.

##### **4.10.2.1. VISION 2006 U.A.N.L.**

La Universidad plantea el desarrollo de un perfil ideal del docente, que le permita alcanzar su estatuto de visión, este perfil se presenta a continuación:<sup>108</sup>

*Ser experto en su materia  
Con vocación de servicio  
Competente a nivel mundial  
Comprometido con la Universidad y su entorno  
Promotor de valores  
Responsable  
Con capacidad de liderazgo  
Humanista  
Honrado e íntegro  
Ejemplar y respetuoso del alumno*

##### **4.10.2.2. SACS:**

Con relación a este organismo se presentan los siguientes lineamientos:<sup>109</sup>

<sup>108</sup> U.A.N.L. VISION 2006 p. 11

***La selección, desarrollo y retención de una planta docente competente en todos los niveles académicos es de crucial importancia para la calidad educativa de la institución. El compromiso de la planta docente con los objetivos de la institución determina en gran medida la efectividad del programa educacional total. Una institución debe proporcionar evidencia de que se ha empleado a docentes calificados para cumplir el propósito de la institución.***

***Con el propósito de aplicar los criterios, un docente de tiempo completo es aquel cuyo principal empleo es con la universidad, cuya principal tarea es la enseñanza o la investigación y cuyo empleo se basa en un contrato para empleados de tiempo completo.***

#### **4.10.2.3. PROMEP**

De este programa se presentan algunos referencias que describen la situación a este nivel:<sup>110</sup>

***...Los principales atributos del profesorado que afectan la calidad de la enseñanza de educación superior y cuyas deficiencias actuales deberían superarse para llegar a la situación deseable son:***

***Profesorado con formación completa***

***Profesores con experiencia apropiada***

***Proporción equilibrada de profesores de tiempo completo y de asignatura***

***Distribución equilibrada del tiempo de los profesores entre las tareas académica.***

***Cobertura de los cursos por los profesores adecuados***

***Cuerpos académicos articulados y vinculados con el exterior***

***En esta descripción de atributos, se hace una diferenciación en el puesto de maestro que es relevante a considerar:***

***Profesor de tiempo completo***

***Profesor de asignatura***

***Además, es deseable que los profesores de tiempo completo tengan los siguientes atributos:***

***Dedicarse de tiempo completo y efectivo a sus funciones y a su superación del conocimiento.***

***Tener la formación académica apropiada para el buen desempeño de sus funciones académicas.***

***Mantener un balance adecuado entre la docencia y la generación del conocimiento o su aplicación.***

***Los profesores de asignatura requieren, además de los atributos generales, los siguientes:***

***Distinguirse por la relevancia de su práctica profesional.***

***Tener una información académica apropiada a su disciplina y a sus tareas docentes.***

***Ser aptos en comunicar su experiencia práctica profesional.***

---

<sup>109</sup> UANL. SACS op. cit. p. 33

<sup>110</sup> UANL. PROMEP op. cit. p. 23

### Situación Ideal: Orientación al aprendizaje:

#### 4.10.3. Situación Ideal Orientación al Aprendizaje:

Se menciona con relación a esta variable las acciones llevadas a cabo en el Denver Community college para fortalecer el trabajo en el aula son las siguientes:

Se desarrolló una Declaración de Valores para la Excelencia en la enseñanza, la cual tiene al aprendizaje como aspecto central de todas sus actividades; esta declaración de valores incluye lo siguiente.<sup>111</sup>

- *Facultar a los estudiantes para convertirse en aprendices independientes.*
- *Demostrar un compromiso por los resultados de los estudiantes.*
- *Proporcionar una oportunidad para el pensamiento crítico y la situación de problemas.*
- *Proporcionar relaciones entre el mundo real y la instrucción.*
- *Mantener expectativas altas, pero realistas.*
- *Promover el crecimiento de la autoestima de los estudiantes.*

Lo mencionado en estas situaciones de tipo “ideal” establecen los lineamientos a seguir en las instituciones de educación superior en cuanto al desarrollo de las variables en este nivel. En otro sentido, la información presentada en este nivel se considera que representa la situación para la que se llevo a cabo la distinción entre situaciones “ideales”, así vemos el énfasis en el “ideal” institucional en el aspecto del docente y por extensión de la enseñanza, en cambio la otra situación “ideal” marco muy claramente su orientación al aprendizaje.

---

<sup>111</sup> O'Banion op. cit. p. 5

## Situación actual:

### 4.10.4. SITUACION ACTUAL:

En estos momentos en la FACPYA, como ya se señaló, predomina el método expositivo y probablemente las técnicas que se utilicen refuercen las deficiencias de ese método, se ha desarrollado un esfuerzo para capacitar a los docentes lo cual representa un avance, sin embargo, en la interacción del docente con el estudiante se ha encontrado información que refleja algunas áreas positivas y otras de oportunidad en el quehacer docente. A continuación se presenta, y explica una serie de referencias que abundan en lo anterior y que permiten caracterizar con precisión esta situación.

Se inicia la presentación con un análisis de la información que se refiere al método que utiliza el maestro en el aula, para este análisis se toma como base un estudio enfocado a determinar el “Liderazgo en el salón de clase”, que se llevó a cabo durante 1995, en el mismo se lleva a cabo una comparación entre conceptos de liderazgo en la perspectiva directiva y funciones del docente en el aula, además se considero las respuestas de un grupo de 75 maestros de FACPYA que contestó de manera anónima un cuestionario que incluía entre otras con la siguiente pregunta abierta:<sup>112</sup>

*“En el siguiente espacio anote una descripción de lo que comúnmente hace al impartir una clase”.*

A continuación se presentan los siguientes resultados<sup>113</sup> y en el anexo # 4 se presenta con mayor extensión una información detallada:

Del análisis de las respuestas individuales a la pregunta mencionada anteriormente encontró lo siguiente en cuanto a la actividad del maestro en clase.

---

<sup>112</sup> Mendoza Gómez, Joel. Estudio sobre lo que hace el maestro en clase. Publicación Interna UANL - FACPYA. México, 1995.

<sup>113</sup> Ibid. p. 2

*...Se puede ver que del total de actividades desarrolladas en una sesión de clase, los maestros llevan el peso de la sesión, con un poco más del 90% en actividades desarrolladas por ellos mismo y el alumno en cambio realiza menos del 10% (7.5%).*

*El análisis de la información anterior desde la perspectiva de este trabajo lleva a señalar lo siguiente:*

En la siguiente observación se trata de confrontar la postura de la literatura administrativa que en la justificación del trabajo se señalaba, en cuanto a la comparación de paradigmas entre gerente (tradicional) y líder (nuevo).

*...Si el maestro concentra en si la mayor parte de la actividad en el salón de clase, entonces su enfoque esta orientado a ser un gerente y no un líder en el sentido que se utilizan estos conceptos en el trabajo. Si concluimos que el líder es un facilitador, que delega y que orienta a los empleados a alcanzar las metas, en este caso el maestro no desarrolla tampoco su papel de facilitador del aprendizaje.*

Un resultado similar al anterior se reporta en una investigación realizada en el año de 1988 con los maestros de Economía de FACPYA en la que se detectó lo siguiente:<sup>114</sup>

**CUADRO RESUMEN DE LA LISTA DE ELEMENTOS O ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE LOS MAESTROS SEÑALARON AL DESCRIBIR SU PROCEDIMIENTO DIDACTICO.**

<b>CONCEPTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<i>Introducción de la clase</i>	<i>8</i>	<i>6.29</i>
<i>Lo que el maestro realiza en clase</i>	<i>61</i>	<i>48.03</i>
<i>Recursos que utiliza el maestro</i>	<i>30</i>	<i>23.62</i>
<i>Participación del alumno</i>	<i>13</i>	<i>10.23</i>
<i>Evaluación del aprendizaje</i>	<i>15</i>	<i>11.81</i>
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA

Al presentar esta información se busca establecer que la actuación del maestro en clase, también tiene un antecedente identificado en Facpya.

Igualmente en la investigación mencionada con anterioridad realizada en el año de 1988 se detectó lo siguiente con relación a la efectividad de las técnicas didácticas de los maestros.<sup>115</sup>

Como se mencionó este tipo de procedimiento utilizado en el aula tiene la orientación expositiva y luego la misma propicia también la utilización de ciertas técnicas, por lo que en ese

<sup>114</sup> Mendoza Gómez, Joel. Investigación sobre la efectividad de las técnicas didácticas utilizados en la enseñanza de las materias de Economía en FACPYA - UANL. Publicación Interna. UANL. México, 1988.p. 25

<sup>115</sup> Ibid. p. 20

mismo estudio se profundizó para detectar si las técnicas utilizadas por el profesor favorecen la motivación del alumno.

Así se encontró la siguiente información que presenta el efecto que tiene el tipo de técnica que señaló el profesor que utilizaba en ese estudio.

**CUADRO 7**

**CLASIFICACION DE LAS RESPUESTAS DE LOS MAESTROS AL PROCEDIMIENTO DIDACTICO QUE UTILIZAN, COMO TECNICAS QUE PROMUEVEN O RESTRINGEN LA MOTIVACION Y PARTICIPACION DEL ALUMNO.**

<b>CLASIFICACION</b>	<b>FREC.</b>	<b>%</b>
<i>Técnicas que promueven la motivación y participación</i>	5	26.32
<i>Técnicas que restringen la motivación y participación total</i>	14	73.68
	19	100.00

**FUENTE:** Investigación Directa

El cuadro anterior muestra con claridad el resultado de este trabajo.

Otra situación a considerar se reporta en un estudio llevado a cabo en 1996, tomando como referencia la información del cuestionario aplicado a los alumnos para evaluar a sus maestros, este cuestionario fue aplicado durante el semestre de febrero a julio de 1996.<sup>116</sup> Así inicialmente se presentan el objetivo y el procedimiento de dicho estudio.

*El objetivo de dicho trabajo fue obtener información comparativa a nivel del conjunto de los maestros que imparten una materia.*

*El procedimiento utilizado implicó volver a capturar de cada uno de los maestros (identificados por una clave) las calificaciones de cada grupo (de excelente a deficiente) en cada una de las diez preguntas contenidas en el cuestionario.*

*En este análisis se obtuvo el “Perfil del Maestro por materia”, el cual consiste en el promedio obtenido en cada una de las preguntas por los maestros de dicha materia, presentando como un perfil.*

<sup>116</sup> Mendoza Gómez, Joel. Estudio sobre el “Perfil del maestro en base a la evaluación a maestros por alumnos” en FACPYA - UANL. Publicación Interna. UANL. México, 1996.

Para presentar los resultados de dicho estudio se muestra en la figura # 10 una gráfica del perfil de una de las doce materias que hasta ese momento fueron evaluadas (en el segundo semestre de implantación del Nuevo Plan de Estudios EXAC 95/2).

Vale la pena aclarar que los doce perfiles muestran valores promedio distintos, sin embargo, se presentan dos aspectos que vale la pena comentar. El primero de ellos es que en casi todas las observaciones por materia (9 de 12) señalan con mayor valor el trato que reciben los alumnos de parte de los maestros, como lo representa el tramo final de la gráfica de la figura # 9.

El segundo aspecto se refiere al comportamiento de los valores de las tres primeras preguntas en las que en todos los 12 perfiles, siempre se encontró el comportamiento en forma de “^” (de una “v” invertida) como se muestra la gráfica de la figura # 9, esto se puede interpretar de la siguiente manera: el estudiante le reconoce con un mayor puntaje los conocimientos que muestra el docente, sin embargo, le expresa un menor puntaje comparativamente en los aspectos de preparar y de la manera de explicar la clase, así se puede concluir que el profesor evaluado en su actuar en el aula por sus estudiantes muestra un grado de competencia menor en esas dos variables básicas en este proceso. Esta última situación proviene de una opinión, que puede tener una base objetiva, ya que, como se mencionó líneas arriba, el alumno en promedio reconoce recibir un buen trato, de tal manera que su otra evaluación no lleva un posible sentimiento negativo hacia el docente.

De esta manera se refleja un actuar del maestro que es resultado del uso de ciertas técnicas y métodos de enseñanza.

#### **4.10.5. Conclusiones:**

En cuanto a la actuación a nivel del aula, si bien se ubica algo alejada de la situación histórica, se considera que todavía existe una buena distancia que recorrer, esto se fundamenta en el predominio del método expositivo, la situación del maestro como el centro del salón de clase, lo cual acarrea un énfasis en la enseñanza, reforzando lo anterior por el uso de técnicas que no

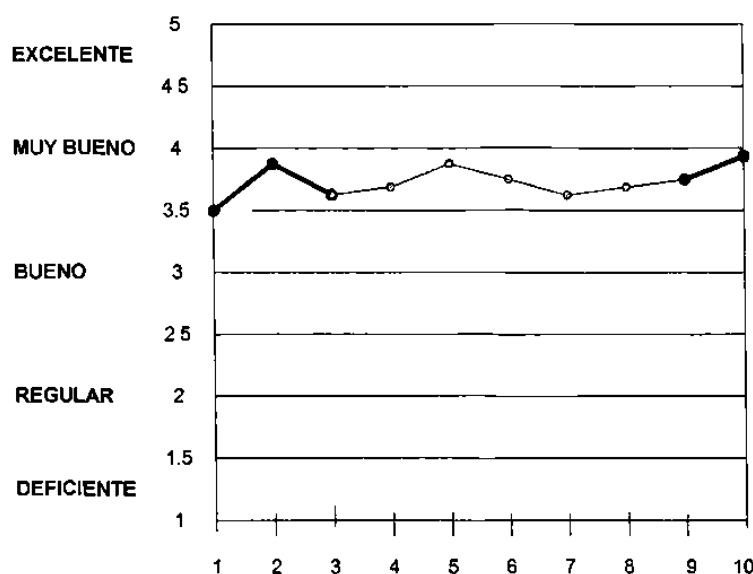


promueven la participación, ahora bien, esto lo percibe el alumno al señalar la situación que se presentó con anterioridad en cuanto al conocimiento del docente y su actuar en clase, a su vez esta información habla de una relación adecuada entre el profesor y el estudiante en el salón de clase.

Lo anterior implica que para la implantación del modelo del trabajo en equipo a este nivel, se necesita llevar a cabo una serie de modificaciones que tienen que ver con decisiones respecto a los métodos a utilizar en el salón de clases; el dar a conocer y preparar a los docentes en otras técnicas que coinciden con el trabajo en equipo en el aula; de igual manera difundir, convencer y preparar al profesor en el nuevo papel de facilitador del aprendizaje.

**Universidad Autónoma de Nuevo León  
Facultad de Contaduría Pública y Administración**

**Pefil de la materia en base a la evaluación a maestros por alumnos**



**Preguntas**

1. Grado en que el maestro prepar y organiza su clase.
2. Nivel de conocimientos de su maestro en la materia que imparte.
3. Habilidad del maestro para explicar la clase.
4. El maestro enriquece con su comentarios y explicaciones los temas estudiados en el libro de texto.
5. Grado en que el maestro cumple con los horarios de clase establecidos.
6. Grado en que el maestro motiva la reflexión y participación de los alumnos en clase.
7. Grado en que el maestro motiva a los alumnos a estudiar y hacer tareas fuera de clase.
8. Grado en que el maestro inculca valores de trabajo, honestidad, responsabilidad, etc.
9. Grado de cumplimiento del programa.
10. Trato al alumno por parte del maestro.

**Figura 10**

## **5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.**

A continuación se mencionan para cada variable, la situación en que se ubicó actualmente y las conclusiones que de las mismas se derivan, tanto, con respecto a la situación que presenta la organización en ese momento, como con respecto a la implantación del modelo de trabajo en equipo.

### **Situación Actual: variable objetivos**

La situación actual se caracteriza por superar el aspecto histórico, ya que en la organización sí existen objetivos y metas de corto y largo plazo, los cuales han sido establecidos por las autoridades que dirigen la escuela, sin embargo, no existe antecedentes de su difusión por escrito a todos los niveles de la organización y del establecimiento de un programa tipo administración por objetivos, o como el proceso de planeación estratégica descrito en la situación ideal denominada como “orientación al aprendizaje”.

### **Conclusiones**

Lo mencionado con anterioridad con respecto a la variable “objetivos”, establece la necesidad de avanzar todavía un buen trecho hacia el ideal con el que se comparó en el análisis, de manera que si la organización se encamina en ese sentido, favorece la implantación del modelo de trabajo en equipo en este nivel. Es claro, también que el antecedente histórico refleja una influencia significativa en el desarrollo de la administración de dicha organización y en la actuación del maestro en el aula.

Vale la pena subrayar la importancia de esta variable, en el sentido de que no solamente se tenga constancia de que exista, sino que en ella se encuentren metas significativas que orienten a la organización a un alto desempeño, debido a que esta circunstancia favorece la implantación del modelo de trabajo en equipo. Por otra parte, si en la búsqueda de dichas metas, se utilizan

procedimientos que involucren y comprometan al personal en las mismas, esto generaría condiciones significativas muy favorables a la implantación del modelo.

### **Situación actual: tecnología**

En relación con esta variable, la situación actual que se encuentra en FACPyA se presenta de la siguiente manera: se considera que si bien la situación histórica ha sido superada; el camino por recorrer es largo, en virtud de que en la organización, no se ha tenido una consideración más amplia con respecto a la tecnología, tal como se ha definido y precisado en este trabajo, (métodos, técnicas, etc.), de tal manera que todavía predomina de manera significativa la “Orientación a la enseñanza” y como se mostrará más adelante, igualmente predomina el método expositivo. En cuanto a los aspectos de transmisión y generación de conocimientos, prácticamente se puede decir que la generación de conocimientos es inexistente.

### **Conclusiones**

La información señalada en los apartados anteriores, con respecto a esta variable que se ha denominado “tecnología”, permite comentar que se hace necesario tomar una actitud proactiva en este aspecto, para cubrir la distancia significativa que parece existir entre la situación actual y la ideal, y así considerar seriamente la posibilidad de la implantación del modelo que es el tema central de este trabajo. Esta cuestión de la tecnología, es otro elemento estructural que requiere un enfoque diferente en las Organizaciones Educativas para lograr que el aspecto académico se fortalezca y la actuación del docente se oriente a lograr mejores resultados.

Así una orientación principal de las decisiones para establecer los métodos y técnicas a utilizar en la organización, puede estar relacionadas con el aprendizaje grupal o cooperativo, de tal manera que en este sentido se favorezca el trabajo en equipo en el aula.

### **Situación Actual: a nivel grupo**

Con respecto a esta situación podemos señalar que en FACPYA existe un organismo responsable de los aspectos académicos, él cual esta formado por tres maestros de cada una de las

11 áreas curriculares que integran el plan de estudios de las 3 carreras de la escuela. Este organismo se reúne durante varias veces durante el semestre para proponer y definir situaciones de mejoramiento académico. Los objetivos del mismo coinciden con algunos de los planteamientos anteriormente señalados. Este organismo se denomina “Consejo Técnico”.

En cuanto a los resultados de la organización académica se encuentran dos circunstancias; la primera de ellas, se relaciona con el hecho señalado con anterioridad, de que a partir de septiembre de 1995 inicia un nuevo plan de estudios en la FACPYA, él cual todavía se encuentra en proceso de implantación, de manera que no tiene aun resultados definitivos del mismo; aunque su diseño y aprobación implicó una serie de cambios en los programas de las materias y en el funcionamiento de dicha organización, ya que a la existencia del “Consejo Técnico”, se agregó otra organización basada en el proceso, en el que sus integrantes se denominaban Jefe de Semestre y Jefe de Materia. La segunda circunstancia es que hacia fines de 1997 desaparece esta última organización y se refuerza la acción del “Consejo Técnico”, de tal manera, que hasta el momento, debido al poco tiempo que ha pasado los resultados de esta nueva orientación no pueden ser cuantificados por completo.

Ahora bien, dada la importancia de este nivel en el modelo y buscando profundizar en esta situación actual, se presentó una breve reseña de un trabajo de investigación que se llevó a cabo durante 1995 en el que se observó y estudió a un grupo de maestros de FACPYA que participó en una experiencia de trabajo en equipo.

### Conclusiones

Con relación a la organización académica, se encuentra que la situación actual se aleja un buen trecho de la situación histórica, esto como resultado de lo siguiente: primero, existe en los reglamentos la figura de “Consejo Técnico”; segundo, actualmente esta organización académica se encuentra trabajando, por último, de la información reportada sobre la experiencia de los

maestros de FACPyA en trabajo en equipo, se puede deducir que el mismo se puede desarrollar entre los maestros, si existe en la organización y en las autoridades responsables del mismo, el interés de fomentarlo y se toman las medidas adecuadas para llevarlo a cabo.

En relación con la implantación del modelo de trabajo en equipo en este nivel se puede señalar lo siguiente: El trabajo en equipo en este nivel parece ser una necesidad y a la vez un requisito, si se quiere que las instituciones de educación superior alcancen las situaciones “ideales” planteadas en este trabajo; de alguna manera se puede decir que esta idea no es nueva y que existe en la tradición de la Universidad, sin embargo, lo que aquí se plantea es que su aplicación requiere precisamente considerarla como un asunto estratégico y por lo tanto establecer las acciones adecuadas para lograrlo.

Lo anterior implica establecer un diseño organizacional adecuado, que tome en cuenta los elementos relevantes y los acomode para incentivar un comportamiento conforme al trabajo en equipo, además, de un programa de entrenamiento para preparar a los docentes para esta nueva situación.

#### SITUACION ACTUAL: nivel individual

En estos momentos en la FACPYA, como ya se señaló, predomina el método expositivo y probablemente las técnicas que se utilicen refuercen las deficiencias de ese método; por otra parte, no se puede negar que se ha desarrollado un esfuerzo para capacitar a los docentes, lo cual representa un avance, sin embargo, en la interacción del docente con el estudiante se ha encontrado información que refleja algunas áreas positivas y otras de oportunidad en el quehacer docente.

#### Conclusiones:

En cuanto a la actuación a nivel del aula, si bien se ubica algo alejada de la situación histórica, se considera que todavía existe una buena distancia que recorrer, esto se fundamenta en

el predominio del método expositivo; la situación prevaleciente del maestro como el centro del salón de clase acarrea un énfasis en la enseñanza, lo anterior se refuerza, además, por el uso de técnicas que no promueven la participación, ahora bien, esto lo percibe el alumno al señalar la situación, en cuanto al conocimiento de la materia por parte del docente, él cual reconoce en mayor grado, comparado con un grado menor de reconocimiento en su actuar en la clase; a su vez, esta información es validada por el hecho de que el mismo estudiante acepta una relación adecuada entre el profesor y él mismo en el salón de clase.

Lo anterior implica que para la implantación del modelo del trabajo en equipo a este nivel, se necesita llevar a cabo una serie de modificaciones que tienen que ver con decisiones respecto a los métodos a utilizar en el salón de clases; el dar a conocer y preparar a los docentes en otras técnicas que coinciden con el trabajo en equipo en el aula; de igual manera difundir, convencer y preparar al profesor en el nuevo papel de facilitador del aprendizaje.

## **5.1. Conclusión General**

Después de revisar en cada nivel las variables seleccionadas para establecer la situación actual de la organización, se puede decir, que dicha situación presenta un avance en relación con la situación histórica, sin embargo, todavía está en camino hacia la situación ideal, de tal manera, que quedan muchas acciones por llevar a cabo, para que la institución cuente con las condiciones mencionadas en dicha situación ideal; el impulso a estas acciones podría orientar la elaboración de un programa de desarrollo de esta organización.

Lo anterior significa por una parte, que la hipótesis planteada en este trabajo no se prueba, ya que se había establecido que las variables analizadas estarían ubicadas en la situación histórica y por lo tanto, no existirían las condiciones para implantar un modelo de trabajo de equipo en la organización, lo que se puede decir, es que existen ciertas condiciones, sí bien no todas, para la implantación de dicho modelo en la institución.

Así basándose en lo anterior se considera que la aplicación del modelo se puede llevar a cabo en la FACPyA, si se aprovechan las condiciones mencionadas y se puede modificar algunas otras, de modo que al ser superadas, permitan la posibilidad de desarrollar el modelo.

Concluyendo, se mencionó la conveniencia de establecer un programa de desarrollo de la organización, se considera que en el mismo se pueden incorporar algunas de las observaciones significativas que en este trabajo se hicieron sobre las variables estudiadas, además, de la posibilidad de que se tome en cuenta la implantación de este modelo como uno de los elementos esenciales de dicho programa.

El cultivo de la racionalidad sobre la praxis educativa y administrativa de una institución de educación superior va a permitir, y todo este trabajo así lo avala, que, estrategias y planes, complementadas con acción de por medio, permitan hacer posible, convertir en realidad lo que he marcado aquí, como una situación ideal y prospectiva, en un futuro factible a mediano plazo.



## **6. BIBLIOGRAFÍA.**

- Barnett Ronald,. “Improving Higher Education, Total Quality Care” Citado en Manual de Técnicas y modelos de calidad en el salón de clase. Publicación Interna. ITESM - México, 1996.
- Beckhard, Richard. Harris, Reuben T. Transiciones Organizacionales. SITESA. México. 1988.
- Bennis, Warren. Ward Biederman, Patricia. Organizing Genius. Addison-Wesley. Reading, Massachusetts. 1996.
- Canales, Enrique. El Cultivo de tu Fregonería. Ediciones Castillo. Monterrey, N. L. México. 1997.
- Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw – Hill. México. 1997.
- Cartwright, Dorwin. Zander, Alvin. Dinámica de Grupos. Editorial Trillas. México. 1983.
- Castrejón Diez, Jaime. El concepto de Universidad. Editorial Trillas. México. 1990.
- Cázares González, Yolanda María. Manejo Efectivo de un Grupo. Editorial Trillas. México. 1998.
- Cervantes Galván, Edilberto. Una Cultura de Calidad en la escuela. Liderazgo para el cambio educativo. Ediciones Castillo. México, 1998
- Cornejo, Alfonso. Complejidad y Caos. Ediciones Castillo. Monterrey, N. L. México. 1997.
- Dale Margaret, Iles Paul. Habilidades Gerenciales. Editorial Legis. México. 1992.
- De la Orden Hoz, Arturo. Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Vol. 3 Número 12. Universidad Complutense de Madrid. 1997.
- Dyer William, G. Formación de equipos. SITESA. México D.F. 1998.
- Eales – White, Rupert Cómo ser mejor..... formando equipos de trabajo PANORAMA EDITORIAL. 1998.
- El diagnóstico de la empresa. Ediciones DIAS DE SANTOS, S.A. Madrid, España. 1995.
- French, Wendell. Bell, Cecil H. Desarrollo Organizacional. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1996

- Fritz, Robert. Las leyes inevitables de la estructura organizacional. Editorial Castillo. Monterrey, México. 1997.
- Gómez Aguirre, Jaime Alonso. Modulo "Calidad total y la psicología laborar". Diplomado en psicología Laboral. Publicación Interna. UANL. 1995.
- González Burnes, Juan Enrique. Universidad Autónoma de Nuevo León - ANFECA - Excelencia Académica. La experiencia de FACPYA. Publicación Interna. UANL, 1998
- Gzz. Núñez, J. De Jesús. Monroy de Velasco, A. Skupferman, Silberstein E. Dinámica de Grupos. Editorial CONCEPTO S.A. México, D.F. 1978.
- Hall, Richard H. ORGANIZACIONES, Estructuras, Procesos y Resultados. Editorial Prentice Hall. México. 1996.
- Katzenbach, Jon, Smith, Douglas. La Sabiduría de los Equipos. CECOSA. México. 1995.
- Kaufman, Roger A. Planificación de sistemas educativos. Editorial Trillas. México, Argentina, España, Colombia, Puerto Rico, Venezuela. 1998.
- King, Richard G. Rangel Guerra, Alfonso. Kline, David. Mc Ginn, Noel F. Nueve Universidades Mexicanas. Editorial ANUIES. México. 1972.
- Lafourcade Pedro D. La evaluación en organizaciones educativas centradas en logros. Editorial Trillas. México. 1998.
- Margerison, Charles. McCann, Dick. Administración en Equipo. Ediciones MACCHI. 1993.
- Martínez, Eduardo. Montes de Oca, Alicia. Los Nuevos Paradigmas Antología. Publicación Interna. ITESM. México, 1995
- Mendoza Gómez, Joel. Estudio sobre lo que hace el maestro en clase. Publicación Interna UANL - FACPYA. México, 1995
- Mendoza Gómez, Joel. Investigación de trabajo en equipo. Publicación Interna. UANL - FACPYA. México, 1995.
- Mendoza Gómez, Joel. Estudio sobre el "Perfil del maestro en base a la evaluación a maestros por alumnos" en FACPYA - UANL. Publicación Interna. UANL. México, 1996.
- Mendoza Gómez, Joel. Investigación sobre la efectividad de las técnicas didácticas utilizados en la enseñanza de las materias de Economía en FACPYA - UANL. Publicación Interna. UANL. México, 1988
- Neville, Suzanne. Fraser, Alastair. Formación de Equipos de Trabajo. Editorial Panorama. México, D.F. 1998.

- O'Banion, Terry. A Learning College for the 21st Century. Citado en Material del Programa de Desarrollo de Habilidades Docentes. Publicación Interna. ITESM - México, 1998.
- Porras, Jerry. Análisis de flujos. SITESA. México.1988.
- Ramírez Padilla, David Noel. Cabello Garza, Mario A. Empresas Competitivas. McGraw – Hill. México. 1997.
- Rees, Fran. El Liderazgo en los Grupos de Trabajo. Editorial Panorama. México, D.F. 1995.
- Reyes González, Alejandro. Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases. Editorial Trillas. México. 1998.
- Robbins, Sthephen. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. 7ª. Edición Editorial Prentice Hall. México. 1996
- Rodríguez Estrada, Mauro. Integración de equipos. El Manual Moderno, S.A. de C.V. México, D.F. 1988.
- Rodríguez Estrada, Mauro. Liderazgo (Desarrollo de Habilidades Directivas). El Manual Moderno, S.A. de C.V. México, D.F. 1988.
- Schein, Edgar H. Psicología de la Organización. Editorial Prentice Hall Internacional., México. 1982.
- Schmelkes, Sylvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP. México. 1996.
- Schmuck, Richard. Schmuck, Patricia. Técnicas de grupo en la enseñanza. Editorial PAX – México. México, D.F. 1974.
- Senge, Peter M. La Quinta Disciplina. Granica Vergara. 1990.
- Universidad Autónoma de Nuevo León. Criterios para la Acreditación (SACS). Comisión para las Universidades. Publicación Interna UANL. México, 1995
- Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA), Reglamento Interno. Publicación Interna. UANL - FACPYA. México, 1990
- Universidad Autónoma de Nuevo León. Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). Publicación Interna. UANL. México, 1995
- Universidad Autónoma de Nuevo León. Programa Visión UANL 2006. Publicación Interna. UANL. México 1998

Universidad Autónoma de Nuevo León. **Secretaría Académica. Evaluación, Acreditación, Certificación. Alternativas para mejorar la calidad de la educación superior.** Publicación Interna. UANL. 1996

Universidad Nacional Autónoma de México. **La Planeación Universitaria en México.** UNAM México. 1970.

Zarzar Charur, Carlos. **Temas de Didáctica.** Editorial Patria. México. 1994

Zarzar Charur, Carlos. **Formación de profesores universitarios.** (Compilación) Editorial Nueva Imagen. México. 1988.

## **7. ANEXOS**

## **7.1. Anexo # 1**

## Anexo # 1

### DESCRIPCION DE LOS COMPONENTES ORGANIZACIONALES EN EL MODELO DE ORGANIZACION DE FLUJOS

.FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL	.FACTORES SOCIALES	. TECNOLOGIA	. AMBIENTE FISICO
A. Metas	A. Cultura	A. Herramientas, equipo y maquinaria	A. Configuración del espacio
B. Estrategias	1.- Supuestos básicos	B. Experiencia técnica	1.- Tamaño
C. Estructura formal	2.- Valores	C. Diseño de puestos	2.- Forma
D. Políticas y procedimientos administrativos	3.- Normas	D. Diseño del flujo de trabajo	3.- Ubicación relativa
E. Sistemas de administración	4.- Lenguaje y jerga	E. Políticas y procedimientos técnicos.	B. Ambiente físico
F. Sistema formal de incentivos	5.- Ritos	F. Sistemas técnicos	1.- Luz
1.- Sistema de evaluación.	6.- Historia		2.- Calor
2.- Sistema de pagos.	7.- Relatos		3.- Ruido
3.- Paquete de prestaciones.	8.- Mitos		4.- Calidad del aire
	9.- Simbolos		5.- Limpieza
	B. Procesos de interacción.		C. Diseño interior
	1.- Interpersonal		1.- Decoración
	2.- Grupal		2.- Mobiliario
	3.- Intergrupala		3.- Revestimientos de las ventanas.
	C. Patrones y redes sociales		4.- Revestimientos de los pisos.
	1.- Comunicación		5.- Colores
	2.- Solución de problemas/toma de decisiones.		a.- pisos
	3.- Influencia		b.- paredes
	4.- Status		c.- techos
	D. Características Individuales		d.- diseño arquitectónico.
	1.- Actitudes y creencias		
	2.- Habilidades conductuales		
	3.- Sentimientos		

## **7.2. Anexo # 2**



Anexo # 2  
Estructura  
(El tablero, las piezas y las reglas del juego)

***Estructura administrativa***

- Estrategias
- Políticas
- Metas de negocio (financieras, de participación, de satisfacción del consumidor, etc.)
- Mecanismos de reconocimiento y recompensa
- Procedimientos administrativos
- Estructura organizacional
- Políticas para administrar procesos de manufactura, proveedores, clientes, etc.

***Estructura tecnológica***

- La tecnología y el *know-how*
- El producto y sus especificaciones
- Instalaciones (edificio, oficinas , etc.)
- El equipo de producción
- *Lay-Out* (distribución geográfica de áreas)
- Computadoras y las redes de datos
- Equipo de reparto, etc.

***Estructura humana***

- Modelos mentales y paradigmas
- Nivel de educación
- Habilidades personales
- Valores personales
- Fronteras para el desempeño
- Autoridad y tramo de control
- Reglas para premio y castigo
- Valores y códigos de conducta
- División de tareas y funciones, etc.

***Estructuras impuestas desde el ambiente***

- Leyes tributarias
- Infraestructura física (vías de comunicación, carreras, servicios)
- Metas para competir (precio, tiempo de entrega, etc.)
- Leyes ecológicas
- Normas para la competencia (leyes anti-monopolios, etc.)

Procesos  
(Jugadas en el ajedrez y sus posibilidades)

Los procesos en una organización surgen como resultado directo de los componentes del sistema y son:

**Primarios:** Son los procesos que permiten la sostenibilidad y crecimiento de la organización. Todos los procesos dentro de la organización deben de tener que ver con estos y deben soportarlos, de otra forma, la organización puede dejar incrementar su nivel de entropía interna.

**- Adaptación al medio ambiente**

- Captar cambios en el medio ambiente
- Interpretarlos y desplegarlos
- Adecuar a la organización donde y cuando se requiera

**- Operación**

- Transformación de insumos en productos
- Apoyo al proceso de transformación
- Gestión de recursos humanos, económicos, materiales e intelectuales

**- Mantenimiento**

- Garantizar que la infraestructura para llevar a cabo la transformación y los sistemas que soportan se encuentre en las condiciones que demanda la situación.

**- Crecimiento y reproducción**

- La organización debe vivir un proceso de desarrollo que le permita crecer en tamaño y en dominio de su transformación fundamental. De esta organización deberán surgir otras partiendo del conocimiento acumulado. El ciclo de vida de la organización también deberá ser administrado adecuadamente.

**- Supervivencia**

- La organización deberá de estar permanentemente buscando su sustento para sobrevivir y crecer. Esto implica que deberá estar permanentemente cuidado el producto/servicio que ofrece al mercado y los insumos que requiere para fabricarlo.

**- Administración de la complejidad**

- Dadas las características del medio ambiente y la necesidad creciente de adaptación de la organización y de operación adecuada del sistema se requiere de un proceso de administración de la complejidad en base el *Modelo Estructura-Procesos*.

**Secundarios:** Son aquellos procesos que se darán para soportar a los procesos primarios de la organización, pero es hasta este nivel donde veremos a la estructura vivir sus procesos.

**Procesos humanos**

- Ejecución de tareas y actividades
- Comunicación
- Conflicto

- Competencia
- Cooperación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- La toma de decisiones
- Motivación y frustración
- Capacitación y desarrollo del personal
- Aprendizaje

### ***Procesos administrativos***

- Análisis del entorno
- Planeación
- Establecimiento de estrategias y objetivos
- Despliegue de actividades
- Seguimiento
- Monitoreo
- Control
- Adecuación organizacional
- Selección de proveedores
- Evaluación de resultados económicos
- Medición de la productividad
- Comparación contra la competencia

### ***Procesos tecnológicos***

- Selección, compra e instalación de equipo
- Fabricación de lotes o generación de servicio
- Mantenimiento del equipo
- Control de procesos
- Variación en los procesos y en los productos
- Diseño de productos y servicios

### **7.3. Anexo # 3**

## ANEXO # 3

### *Reseña de la Investigación de Trabajo de Equipo*

Inicialmente se describen las características generales de la investigación.

*...los participantes son maestros de esta escuela, que asistieron a un seminario de 16 horas que trató sobre toma de decisiones en equipo. El personal participante se integró en 5 grupos, dos de ellos asistieron en el horario matutino de 8 a 12 horas y los otros tres asistieron en el turno nocturno de 6 de la tarde a 10 de la noche. El número de maestros que participó fue un total de 76 maestros que durante el desarrollo del seminario integraron 14 equipos. Esto se llevó a cabo durante el verano de 1995. Este seminario se impartió por primera vez en Febrero de 1995, también a un grupo de maestros de FACPYA, (25 maestros).*

*El seminario consiste en la formación de varios grupos que trabajan en equipo, en una simulación de un juego de negocios computarizado.*

*Al final del desarrollo del seminario los participantes contestaron en forma individual y en equipo, cuestionarios con relación a su evaluación del trabajo en equipo.*

Luego presenta el objetivo de la investigación, así como, el procedimiento aplicado en la misma.

#### *Objetivo de la investigación*

*Analizar una situación de trabajo en equipo para presentar una caracterización de la situación.*

#### *Procedimiento*

*La información utilizada en este estudio proviene de los formatos que se menciona líneas arriba que llenaron los maestros. Por una parte, ellos contestaron en equipo un formato denominado "Hoja de evaluación del equipo", que contiene una serie de preguntas abiertas con relación al tema, las respuestas a dichas preguntas posteriormente se codificaron para el análisis que posteriormente se presenta. Por otra parte, contestaron en forma individual un formato denominado "Autoevaluación individual de integración de equipo", que contiene una serie de preguntas relacionadas con el tema en las que había que señalar una alternativa en una escala de 1 al 5. Cabe señalar que del primer formato mencionado se analizó la información de cada uno de los 14 equipos. En cambio del formato individual se analizaron solamente 62 formatos ya que por una omisión a los miembros de un grupo no se les aplicó.*

La información de los resultados de este estudio se presenta de manera detallada a continuación.

#### *Resultados*

Inicialmente se presentan las respuestas que contestaron en equipo

*"Hoja de evaluación del equipo".*

*En cuanto a la evaluación del equipo, líneas abajo se presentan los resultados de la codificación para cada una de las preguntas, destacando de dicha información lo siguiente:*

*El consenso mencionado en un alto porcentaje como una manera de prestar atención a los demás*

*El mencionar la no/existencia de conflictos para la mitad de los equipos y que un 35% señalaran que se resolvieron de forma democrática.*

*La consideración de la atención que el grupo prestó a su propio proceso, ya que la mayoría de las respuestas fue que en un 100% le prestaron atención.*

*El hecho que el estilo del presidente del equipo fuera considerado positivo en las distintas maneras de responder que señalaron.*

*Destaca también el hecho de que un 21% se lanzara inmediatamente a resolver el problema sin estructurar el proceso.*

*La situación de considerar la participación individual en un alto porcentaje como el elemento que ayudó al equipo a tomar decisiones.*

A continuación se presenta la información de las respuestas individuales de los participantes.

### **Resultados**

#### **“Autoevaluación individual de integración de equipo”**

*Para la información de este apartado se presenta más adelante las respuestas que cada uno de los participantes señalaron, mediante cuadros donde se presentan las frecuencias de respuesta y el porcentaje de dichas frecuencias. También se estimaron los promedios en cada una de las respuestas, esta información se obtuvo para el total de los participantes, luego se clasificaron en dos tipos; los que asistieron a los grupos matutinos y los que asistieron a los grupos nocturnos y también se estimaron los promedios. Esta información permitió elaborar tres gráficas que se utilizaron para comparar las respuestas, igualmente se elaboró una cuarta gráfica con la misma información, de los maestros que participaron en el primer seminario de febrero de 1995.*

En la siguiente aclaración se precisa la forma de interpretar los resultados y su título las identifica.

#### **Aclaración**

*Cabe señalar para efectos de interpretación de los resultados en las gráficas, que en algunas de las preguntas la respuesta “correcta o positiva” se encontraba en el valor # 1 de la escala, y en las demás la respuesta “correcta o positiva” se encontraba en el valor # 5 de la escala. Así que por eso los resultados se encuentran cercanos al uno o al cinco y en la medida que se alejan de dichos valores las respuestas representan opiniones distintas a la respuesta “correcta o positiva”.*

Las Gráficas que menciona el siguiente apartado se encuentra al final del anexo

#### **Comparación de gráficas:**

*En la gráfica del total de maestros verano 95, se puede constatar que en general las respuestas de los maestros se acercaron a los valores de respuesta “correcta o positiva”, ya que los promedios se encuentran cercanos al 5 o superan en poco al 1.*

*De ahí cabe destacar que la “confianza o el guardar o expresarse libremente” es la variable que más se aleja del 5, con un valor de 4.5, esto significa que en este aspecto hubo más maestros que señalaron otros valores en la escala diferentes al 5.*

*Otro resultado similar se encuentra en “la influencia en planes por todos o por solamente algunos” donde se obtuvo un promedio de 4.6, lo que refleja que para un grupo de los maestros la participación no fue siempre en grupo, sino que a veces influía uno o dos miembros del equipo.*

*Por otra parte, la variable más alejada del valor 1 es “la seguridad de ser uno mismo o no serlo”, aquí el valor fue de 1.38, representando esto para algunos maestros la posibilidad de no haberse sentido tranquilos es el desarrollo del trabajo en equipo.*

*En cuanto al valor más cercano al 5 encontramos la “relación con el líder del equipo” con un valor de 4.81, lo que refleja que el liderazgo en los equipos fue bien llevado. En cuanto a al valor mas cercano al 1, encontramos que “hasta que grado formó parte” con un valor de 1.28, lo que representa una percepción muy clara de haberse sentido parte del equipo.*

*Buscando profundizar en la información anterior, se dividió el grupo total en dos subgrupos; uno de ellos de asistentes al seminario en el turno matutino y el otro en los asistentes al turno nocturno. Así tenemos dos gráficas Turno Matutino y Turno Nocturno. De ellas mencionamos la siguiente información comparativa:*

*En cuanto a “confianza o el guardar o expresarse libremente” el turno matutino presentó un mayor valor (4.63) que el nocturno (4.41). En cuanto a “la influencia en planes por todos o por solamente algunos” el turno matutino también presentó un mayor valor (4.67) que el nocturno (4.56).*

*En cuanto a “la seguridad de ser uno mismo o no serlo” el turno matutino volvió a presentar un mayor valor (1.28) que el nocturno (1.47).*

*... Tomando en cuenta estos resultados y algunos otros no mencionados podemos decir sin probarlo de manera estadística que existieron diferencias de percepción del trabajo en equipo para estos dos grupos de maestros, lo que nos lleva a meditar sobre la posibilidad de que esas diferencias tengan su explicación en alguna otra circunstancia relativa a las características personales y profesionales de dichos maestros.*

*... Considero entonces que la escuela encuentra en esta información un elemento significativo para el desarrollo de planes estratégicos y tácticos para el mejoramiento de la docencia.*

*Por último si comparamos las respuestas de los maestros que participaron en el seminario en febrero de 1995 del total de maestros verano 95 encontramos por una parte un patrón de respuestas similar en ambos casos, destacando entre otras cosas que en feb. 95 el aspecto la “confianza o el guardar o expresarse libremente” en este caso tuvo un valor muy cercano a 5 (4.83) lo que refleja una posición muy diferente con relación al grupo de verano 95. Por otra parte, los valores cercanos al 5 por lo general fueron menores en feb. 95 que en verano 95.*

## **Conclusiones**

*Fue claro para los participantes, que el trabajo en equipo requiere de una perspectiva distinta de hacer las cosas; que también requiere del desarrollo de nuevas habilidades que permitan al integrante de un equipo enfrentar con efectividad este nuevo reto.*

*La observación del comportamiento individual a lo largo del seminario mostró los distintos grados de dificultad que presentaron los participantes para integrarse al trabajo en equipo, aspecto que ratificaría una hipótesis inicial relativamente obvia de que en nuestro medio no se esta preparado para trabajar en equipo.*

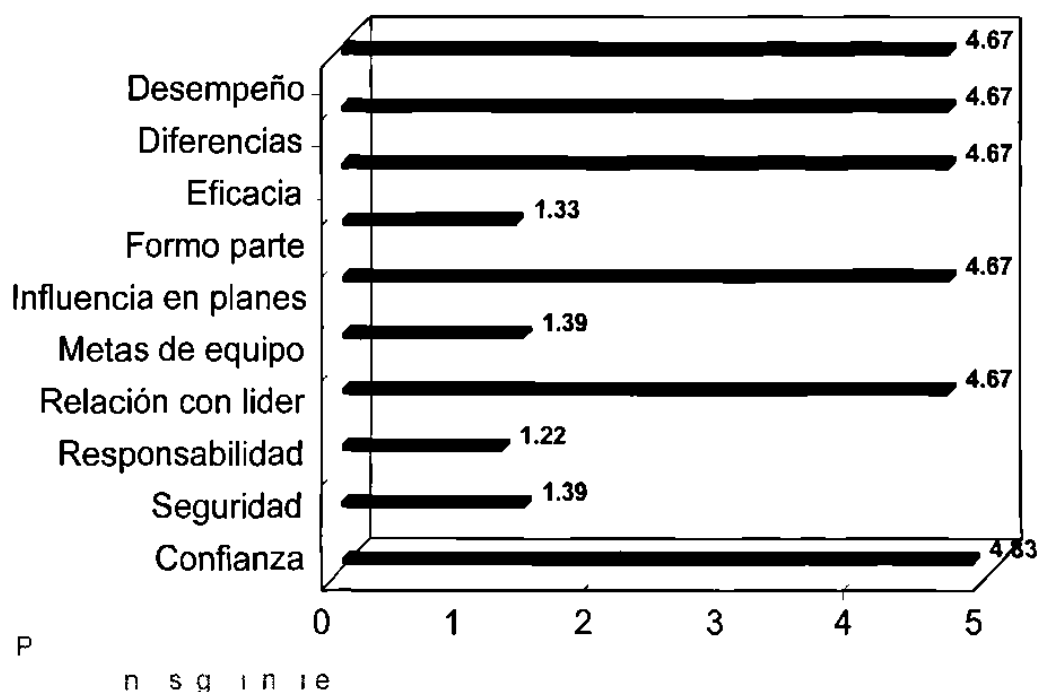
*En cuanto a la tarea, podemos decir que los participantes tuvieron una experiencia de aprendizaje, la cual se reflejó tanto en expresiones de apremio, por la lejanía de los contenidos para algunos de ellos (por su experiencia profesional), como en situaciones de cordialidad y júbilo por haber alcanzado el éxito en las decisiones tomadas.*

*De alguna manera aceptaron la experiencia de trabajar en equipo, aunque las decisiones de algunos equipos fueron conservadoras al inicio del ejercicio, viéndose los participantes cautelosos, en la medida que transcurrió el ejercicio y recibían la retroalimentación fueron tomando confianza y sus decisiones se alejaron del extremo conservador.*

*Aceptaron la retroalimentación de buena manera al comparar sus resultados, en la sesión plenaria final de conclusiones*

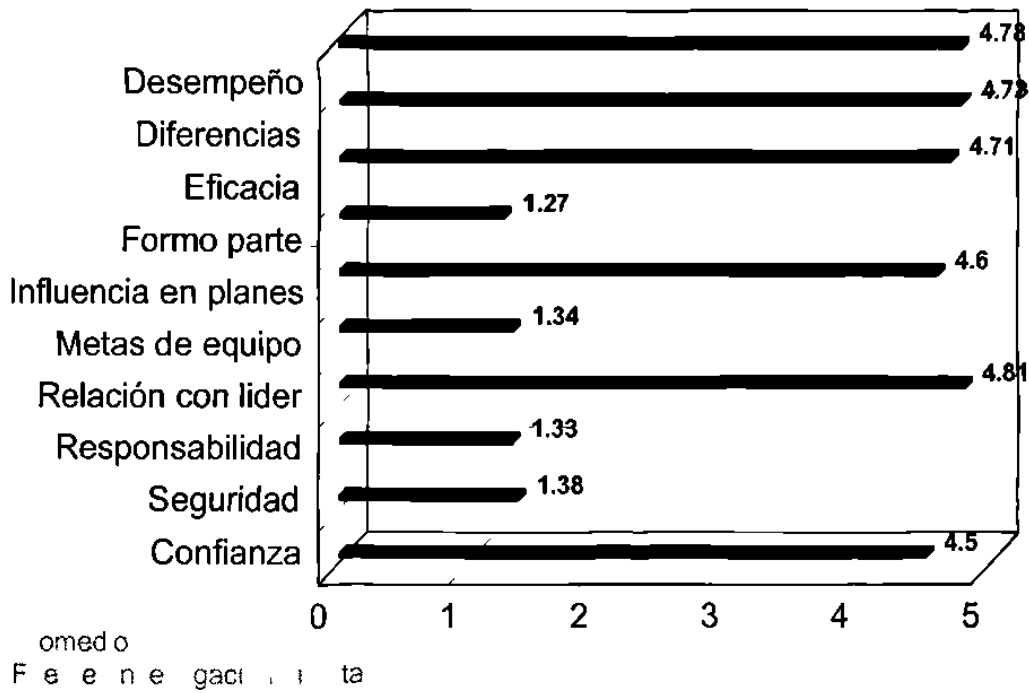
La reseña de este trabajo permite concluir, tal como se señaló en el apartado correspondiente, establecer que el trabajo en equipo puede incorporarse a la actuación del maestro, en su área de conocimiento.

**Investigación de trabajo en equipo  
Maestros de FACPya en trabajo de equipo**

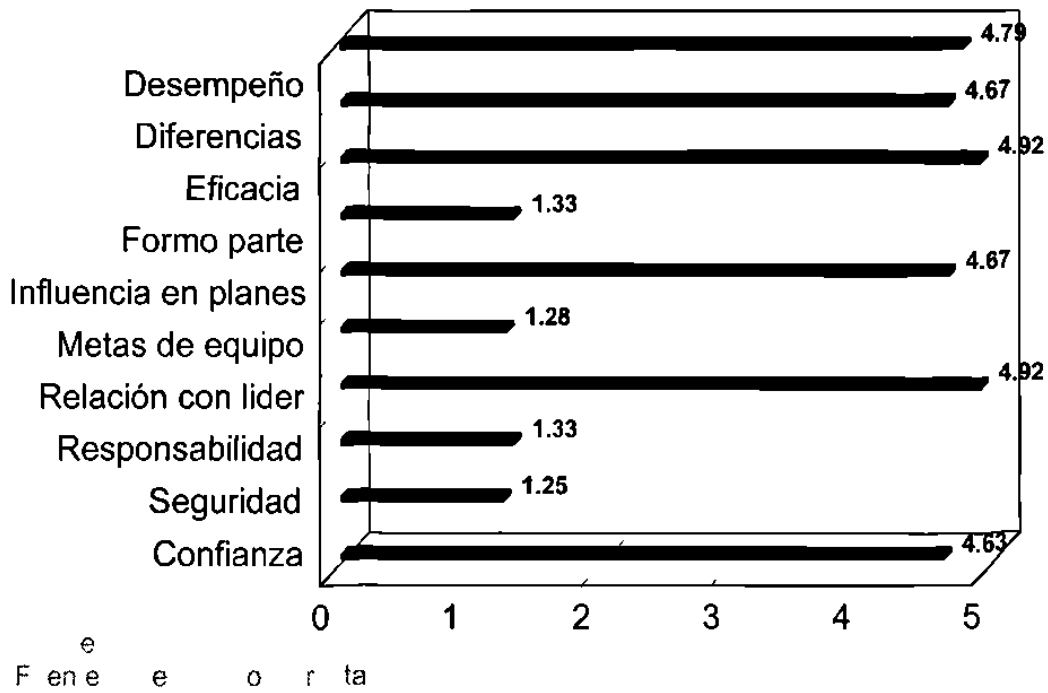




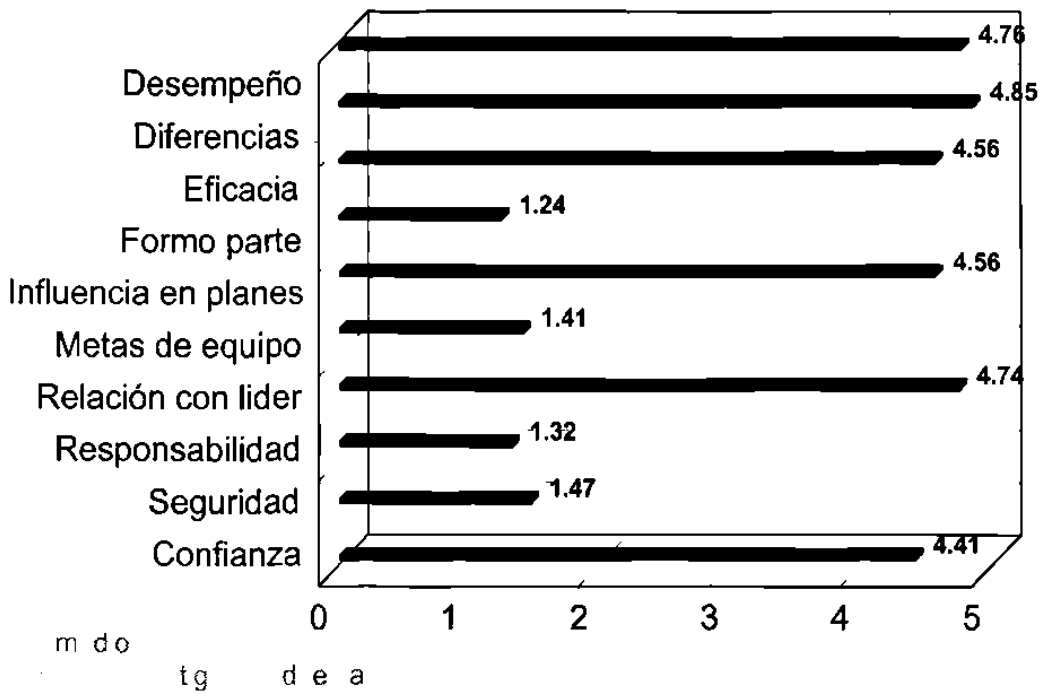
**Investigación de trabajo en equipo**  
**Maestros de FACPya en trabajo de equipo**



**Investigación de trabajo en equipo**  
**Maestros de FACPya en trabajo de equipo**



**Investigación de trabajo en equipo**  
**Maestros de FACPya en trabajo de equipo**



## **7.4. Anexo # 4**

#### *Anexo # 4*

### *Información complementaria de la variable actuación del profesor en el aula*

En cuanto al estudio de que hace el maestro en el aula a continuación se presentan con detalle los resultados de ese trabajo.

*Las respuestas fueron concentradas y clasificadas en cuatro apartados, que son:*

- *Inicio de sesión.*
- *Actividad inicial del maestro.*
- *Actividad que desarrolla el alumno.*
- *Actividad de cierre por el maestro.*

*Las respuestas principales fueron clasificadas por apartado y de mayor a menor:*

<i>Inicio de sesión</i>	<i>Toma lista</i>	<i>12.78%</i>
	<i>Saluda a los alumnos</i>	<i>8.85%</i>
	<i>Introducción al tema que se expondrá en clase</i>	<i>4.59%</i>
	<i>Despeja dudas de la sesión anterior</i>	<i>4.59%</i>
<i>Actividades de inicio por el maestro.</i>	<i>Se escribe en el pizarrón el tema a tratar</i>	<i>5.90%</i>
<i>Actividad de cierre por el maestro</i>	<i>Aclaración de dudas</i>	<i>7.21%</i>
	<i>Se hace resumen y conclusión del tema.</i>	<i>5.90%</i>
	<i>Se encargan ejercicios y trabajos de tarea.</i>	<i>5.90%</i>

*Para efectos de porcentajes, se indica y señala a continuación las actividades desarrolladas por los alumnos.*

<i>Actividad desarrollada por el alumno</i>	<i>Se utiliza material de apoyo (Didáctico)</i>	<i>2.62%</i>
	<i>Se hace un pequeño debate entre el equipo y el grupo.</i>	<i>1.96%</i>
	<i>Comentarios generales sobre la clase</i>	<i>1.63%</i>
	<i>El equipo investiga, analiza y luego expone en la clase.</i>	<i>0.63%</i>
	<i>Raras veces exponen los alumnos</i>	<i>0.32%</i>

De la otra investigación, sobre las técnicas de enseñanza presentadas en el reporte de 1988, se muestra un cuadro similar a la información anterior.

**CUADRO RESUMEN DE LA LISTA DE ELEMENTOS O ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE LOS MAESTROS SEÑALARON AL DESCRIBIR SU PROCEDIMIENTO DIDACTICO.**

<b>CONCEPTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<i>Introducción de la clase</i>	<i>8</i>	<i>6.29</i>
<i>Lo que el maestro realiza en clase</i>	<i>61</i>	<i>48.03</i>
<i>Recursos que utiliza el maestro</i>	<i>30</i>	<i>23.62</i>
<i>Participación del alumno</i>	<i>13</i>	<i>10.23</i>
<i>Evaluación del aprendizaje</i>	<i>15</i>	<i>11.81</i>
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA

Una vez que se presenta el cuadro, se destaca la presencia del método expositivo.

*Con respecto al método expositivo lo que se le ha criticado es que no propicia la participación del alumno, lo cual consideramos que es la razón precisamente de estos últimos resultados que hemos estado describiendo.*

*Las aportaciones que surgen en este momento están encaminadas por un lado, a señalar la existencia de varias técnicas o métodos didácticos que propician mucho más la participación del alumno y que pudiera estudiarse su posible aplicación en la enseñanza de la Economía. Por otra parte, en el apartado que denominamos "Recursos que utiliza el maestro" creemos que existen elementos que pueden propiciar la participación del alumno si se diseñan con tal propósito. Consideramos estas aportaciones como un primer elemento a considerar en un proceso que requiere que los maestros conozcan las otras técnicas mencionadas, opinen sobre su utilidad y participen en las modificaciones del procedimiento didáctico de acuerdo a un convencimiento pleno de dicho proceso.*

La información anterior respalda la conclusión a la que se ha llegado en este variable, en relación a la existencia de una "orientación a la enseñanza"; por lo que se requiere una serie de acciones y decisiones para lograr la modificación de dicha orientación.



Blank white label on a dark green textured book cover.