

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY
UNIVERSIDAD VIRTUAL**



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

**LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA
FORMACIÓN DE UN EQUIPO DOCENTE DE ALTO DESEMPEÑO**

**PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN PRESENTADO
COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO
DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**AUTORA: LEP Graciela Nolasco Aviña
ASESORA: Rosalía Garza Guzmán**

MONTERREY, N. L.

NOVIEMBRE DE 2004

**LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA
FORMACIÓN DE UN EQUIPO DOCENTE DE ALTO DESEMPEÑO**

Proyecto de Implementación presentado por

GRACIELA NOLASCO AVIÑA

ante la Universidad Virtual

del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

como requisito parcial para optar

por el título de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Noviembre de 2004

RESUMEN**LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA
FORMACIÓN DE UN EQUIPO DOCENTE DE ALTO DESEMPEÑO****NOVIEMBRE DE 2004****GRACIELA NOLASCO AVIÑA****LICENCIADA EN EDUCACIÓN PRIMARIA****UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL****DE TLAQUEPAQUE JALISCO****Dirigida por la Maestra Rosalía Garza Guzmán**

El presente proyecto se refiere a una investigación diagnóstica y una propuesta de implementación, sobre el tipo de administración y los mecanismos más adecuados para lograr la consolidación del trabajo académico y promover la formación de un equipo docente de alto desempeño en una Universidad Pública, mediante propuestas para el desarrollo del personal académico y que estas acciones se desprendan de una planeación estratégica participativa que mejore la calidad de los programas educativos y procesos de gestión.

El enfoque que orientó la investigación diagnóstica fue de tipo cualitativo mediante una metodología de investigación acción, en su desarrollo se encontraron varias situaciones problemáticas que obstaculizan la reorganización del trabajo académico de la Universidad

Pedagógica Nacional Unidad 142 Tlaquepaque Jalisco principalmente las relacionadas con fragmentación de funciones sustantivas (docencia, investigación y gestión), inequidad en la asignación de cargas de trabajo y recursos, así como la escasez de proyectos de trabajo en equipo que consoliden los denominados cuerpos académicos. Lo anterior debido a una incipiente planeación y administración de los recursos humanos.

Ante la realidad dictaminada se decidió implementar un proyecto denominado la administración de los recursos humanos para la formación de un equipo docente de alto desempeño.

El proyecto se realizó en dos etapas: en la primera se dio inicio a la formación de un equipo mediante la realización de un taller que clarificara la propuesta de trabajo y reuniones académicas que centraran sus esfuerzos en la realización de proyectos que unificaran el desempeño de sus integrantes. Durante la segunda con el equipo ya conformado y mediante reuniones académicas que involucraran al resto de los asesores de la Universidad, se establecieron mecanismos para evaluar su desempeño y un plan de vida y carrera para administrar eficientemente los recursos humanos en un programa educativo.

Los resultados obtenidos y analizados mediante técnicas tanto cualitativas como cuantitativas posibilitaron evaluar el impacto del proyecto de implementación cuyo principal logro fue el de iniciar la formación de un equipo docente de alto desempeño.

Se espera que esta experiencia sirva para todos aquellos interesados en la administración de recursos humanos para eficientar sus funciones en pos de los objetivos organizacionales, así como en el cumplimiento de la misión y visión institucional mediante el trabajo en equipo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen.....	iii
Lista de tablas y / o figuras.....	x
Introducción General.....	xii
 CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE UNA REALIDAD EDUCATIVA	
1.1. Contexto de la investigación.....	1
1.1.1. Descripción y características de la institución educativa.....	2
1.1.2. Sujetos involucrados.....	5
1.2. Problema de investigación.....	8
1.2.1. Antecedentes.....	8
1.2.2. Definición del problema de investigación.....	9
1.3. Diagnóstico de la situación problemática.....	9
1.4. Delimitaciones y limitaciones de la propuesta de solución.....	16
1.4.1. Delimitaciones.....	16
1.4.2. Limitaciones.....	18
1.5. Objetivos generales.....	18
1.6. Justificación.....	19
 CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	
2.1. Administración de Recursos Humanos.....	21
2.2. Planeación estratégica de los recursos humanos.....	23
2.3. Trabajo en equipo.....	25
2.4. Cuerpos Académicos.....	32
2.5. Plan de vida y carrera.....	37
2.6. Evaluación del desempeño.....	41

2.7. La administración del conocimiento.....	42
--	----

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA GENERAL

3.1. Enfoque metodológico.....	44
3.2. Fase del diagnóstico.....	47
3.2.1. El modelo de diagnóstico.....	47
3.3. Fase del diseño del proyecto.....	50
3.4. Fase de implementación y evaluación de la implementación.....	50
3.4.1. Métodos y técnicas utilizadas.....	50
3.4.1.1. Metodología de trabajo de la etapa de ejecución.....	50
3.4.1.2. Técnicas, instrumentos y muestreo utilizados para la evaluación del proyecto.....	51

CAPÍTULO IV. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA FORMACIÓN DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO.

4.1. Objetivos del proyecto.....	55
4.1.1. Objetivo general.....	55
4.1.2. Objetivo específico.....	55
4.2. Descripción del proyecto.....	56
4.2.1. Líneas a las que se refiere el proyecto.....	56
4.2.2. Definición del producto.....	56
4.2.3. Nivel en el área educativa.....	56
4.2.4. Tipo de proyecto.....	56
4.2.5. Actividades principales.....	56
4.2.6. Organismo de funcionamiento.....	56
4.2.7. Responsable del proyecto.....	56
4.3. Justificación.....	57

4.4. Estructura del proyecto.....	57
4.4.1. Etapa de organización.....	57
4.4.1.1. Actividades.....	57
4.4.2. Etapa de ejecución.....	58
4.4.2.1. Actividades.....	58
4.4.2.2. Estructura del taller y reuniones académicas.....	59
4.4.2.3. Metodología del taller y reuniones académicas.....	59
4.4.2.4. Productos esperados del taller y reuniones académicas.....	59
4.4.2.5. Destinatarios del taller y reuniones académicas.....	60
4.4.2.6. Duración del taller y reuniones académicas.....	60
4.4.2.7. Descripción de contenidos del taller y reuniones académicas.....	62
4.4.2.7.1. Módulo 1. El trabajo en equipo: hacia una nueva manera de conceptualizar el trabajo académico.....	62
4.4.2.7.2. Módulo 2. Un nuevo paradigma en Educación Superior: Cuerpos Académicos.....	62
4.4.2.7.3. Módulo 3. La reorganización académica de UPN...	62
4.4.2.7.4. Módulo 4. Analizando un caso sobre el proceso de formación de cuerpos académicos.....	62
4.4.2.7.5. Módulo 5. Un ejercicio de conformación.....	62
4.4.3. Actividades principales y subordinadas.....	62
4.4.4. Operatividad del proyecto (factibilidad, viabilidad).....	80
4.4.5. Costos de ejecución.....	80
4.4.6. Estructura organizativa y de gestión.....	81

CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.

5.1. Resultados sobre la operacionalización.....	82
5.1.1. Metodología de operación por etapas.....	82
5.1.2. Actividades y objetivos.....	83
5.1.3. Determinación de recursos.....	120
5.1.4. Manejo del presupuesto.....	120
5.1.5. Organización y gestión del proyecto.....	120
5.1.6. Alcances y limitaciones.....	120
5.2. Resultados de la evaluación del proyecto.....	121
5.2.1. Escala estimativa del taller.....	122
5.2.2. Observaciones sobre el proceso de formación.....	122
5.2.3. Análisis de productos 1º. Etapa.....	123
5.2.4. Análisis de productos 2º. Etapa.....	123
5.2.5. Escala estimativa de reuniones académicas.....	124

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

6.1. Conclusiones generales.....	125
6.2. Recomendaciones generales.....	127

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....

ANEXOS

A. Cuestionario entrevista.....	133
B. Encuesta.....	134
C. Cuestionario entrevista.....	138
D. Cuestionario.....	140
E. Escala estimativa.....	141
F. Antología taller.....	143

G. Ejercicio de agrupamiento.....	186
H. Escala estimativa.....	187
I. Encuesta.....	188
J. Plan de trabajo.....	191
K. Escala estimativa.....	192
Curriculum vitae.....	194

LISTA DE TABLAS Y/O FIGURAS

Tabla 1. Sujetos involucrados.....	6
Tabla 2. Resumen del procedimiento.....	11
Tabla 3. Ámbitos de acción.....	38
Tabla 4. Fases del proyecto.....	47
Tabla 5. Características de la muestra	53
Tabla 6. Resumen del procedimiento de evaluación.....	54
Tabla 7. Calendario de actividades.....	61
Tabla 8. Actividades principales y subordinadas.....	63
Tabla 9. Carta descriptiva: Reunión para la organización del Taller.....	68
Tabla 10. Cartas descriptivas para el desarrollo del taller.....	69
Tabla 11. Cartas descriptivas de las reuniones académicas 1°. Etapa.....	74
Tabla 12. Cartas descriptivas de las reuniones académicas 2°. Etapa.....	77
Tabla 13. Costos de operación.....	80
Tabla 14. Concentrado valorativo sobre el taller.....	84
Tabla 15. Comentarios y sugerencias sobre el taller.....	86
Tabla 16. Aspectos observados en las sesiones del taller.....	92
Tabla 17. Muestra representativa de perfiles.....	97
Tabla 18. Indicadores de criterios de desempeño.....	102
Tabla 19. Aspectos observados en las reuniones académicas.....	108
Tabla 20. Actividades académicas de los asesores de tiempo completo.....	115
Tabla 21. Resultados de las reuniones académicas.....	117
Figura 1. Proceso de desarrollo de un equipo de trabajo.....	27
Figura 2. Proceso de desarrollo de un equipo de alto rendimiento.....	29

Figura 3.Elementos del modelo.....	49
Figura 4. Impacto del Taller.....	85
Figura 5. Esquemas de organización.....	106
Figura 6. Resultados de las Reuniones Académicas.....	119

INTRODUCCIÓN GENERAL

La investigación es “una actividad deliberada y sistemática de búsqueda que conduce a la conceptualización, la expresión, la concepción y la producción de algo nuevo” (Pérez, 2001, p.37), apoyándose en el uso de diferentes métodos, técnicas y procedimientos para comprender fenómenos y solucionar problemas en un ámbito determinado.

En este sentido la investigación educativa tiene como principal objetivo proponer estrategias que promuevan e introduzcan procesos de cambio significativos que mejoren la eficacia y eficiencia organizacional.

Un tema que constantemente y a lo largo de la evolución del campo administrativo ha logrado atraer y concentrar la atención de expertos en la materia, lo constituye la función de los recursos humanos en la planeación estratégica de instituciones educativas. Este intento estratégico de vincular componentes como la misión, objetivos, metas, logros, propósitos, estrategias y valores con la administración de los recursos humanos constituye un gran reto para la generación de ambientes laborales motivantes que favorezcan el desarrollo de actitudes de compromiso tanto a nivel individual como colectivo, para contribuir de manera más efectiva con los propósitos organizacionales.

En la actualidad, el papel de los recursos humanos puede ser visto como el principal agente de cambio en las organizaciones ante los procesos transformacionales que enfrenta y enfrentará en el futuro, que le exigen contar con un personal idóneo capaz de responder positivamente a los requerimientos y cambios de expectativas, contextos y tecnologías, con capacidad de desarrollar competencias básicas como la abstracción, el pensamiento sistémico, la experimentación y la capacidad de trabajar en equipo; pero, además, debe ser personal que exprese compromiso ético-político con la tarea.

El interés personal sobre este tema surge de una necesidad institucional de reorganización del trabajo académico en una Universidad Pública, este proceso implica revalorar la función

de los recursos humanos para mejorar su desempeño a partir de la generación de las condiciones necesarias para lograrlo por medio de los denominados Cuerpos Académicos, que implican generar una cultura del trabajo en equipo centrada en el cumplimiento de metas comunes que impacten tanto la misión como visión organizacional. Desde esta perspectiva la investigación puede aportar a la sociedad las experiencias obtenidas a lo largo de este proceso y servir de modelo o marco de referencia para todos aquellos interesados en este tema.

Los resultados esperados se encaminan hacia alguna contribución teórica en el campo de la administración educativa así como el desarrollo de habilidades personales para realizar investigaciones.

El desarrollo de la investigación en su fase diagnóstica se realizó bajo un enfoque cualitativo, ya que esta perspectiva permite construir y reconstruir la realidad a partir de la inmersión del investigador en el contexto en que se desenvuelve el fenómeno en cuestión y en base a los resultados encontrados para las preguntas / hipótesis formuladas al inicio de la investigación, diseñar los escenarios viables y alternativos así como el diseño de las estrategias más pertinentes para solucionar la problemática detectada. Para la fase de implementación se hizo uso de la investigación acción vista como un proceso cíclico que permite la construcción y reconstrucción de la realidad.

Los apartados considerados para el desarrollo de la investigación diagnóstica y el proyecto de implementación sobre la administración de recursos humanos para la formación de un equipo docente de alto desempeño, están conformados por seis capítulos.

En el capítulo I, se presenta información sobre el diagnóstico que fundamenta el contexto de la investigación realizada, sus antecedentes, situaciones problemáticas detectadas en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) Unidad 142 Tlaquepaque Jalisco, relacionadas con la administración de recursos humanos, delimitaciones de la propuesta de solución, objetivos generales y justificación del proyecto de implementación.

El capítulo II ofrece el marco teórico que da sustento a la investigación y que se centra en el ámbito de la administración de los recursos humanos y la planeación estratégica en una institución educativa; éste sirve de fundamento para analizar la situación actual y transformarla mediante los mecanismos mas adecuados, encaminados hacia la formación de equipos de alto desempeño denominados cuerpos académicos.

En el capítulo III se hace referencia al proceso metodológico abordado en cada una de las cuatro fases mismas que constituyen el soporte de la investigación acción: diagnóstica, de diseño, implementación y evaluación.

El capítulo IV presenta el proyecto de implementación denominado la administración de recursos humanos para la formación de un equipo docente de alto desempeño, con sus objetivos, descripción, justificación y estructura. Las actividades principales se encaminan a iniciar la formación de un cuerpo académico mediante un proceso participativo de los actores involucrados para que éstos tengan claridad sobre la nueva propuesta de trabajo y puedan desarrollar de manera integral sus funciones sustantivas, mediante la realización de un taller y reuniones académicas.

En el capítulo V se evidencian los resultados obtenidos con la implementación del proyecto, mismos que se refieren a la formación de un equipo de trabajo, claridad hacia la nueva propuesta de trabajo, trabajo académico centrado en la realización de planes y proyectos para la mejora de la calidad de un programa educativo, distribución equitativa de funciones de docencia, investigación y difusión de acuerdo al análisis de perfiles de desempeño y profesionales de cada asesor, creación de una base de datos actualizada que da cuenta del capital humano que posee la institución. Finalmente se elaboraron documentos tentativos sobre criterios para evaluar el desempeño y un plan de vida y carrera para un programa educativo específico.

En este mismo capítulo se presenta la evaluación del proyecto de implementación, realizada mediante el análisis de las variables e indicadores con los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos como escalas de intensidad, encuestas y observaciones.

El capítulo VI establece las conclusiones a través de una recopilación del proceso de investigación en cada una de sus cuatro fases, se presentan también las sugerencias y recomendaciones para los involucrados en el desarrollo del proyecto así como para todos aquellos interesados en la temática abordada.

Finalmente se presenta el listado de referencias bibliográficas que dieron sustento y fundamento a este proyecto de investigación así como los anexos con los diferentes materiales utilizados durante el proceso.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DE UNA REALIDAD EDUCATIVA

Una organización necesita constantemente conocer su situación actual, las relaciones entre grupos e individuos que la conforman, las fuerzas y procesos internos y externos que influyen en su adaptación al entorno en los tiempos actuales y futuros, debe innovarse constantemente y desarrollar capacidades que la conduzcan hacia los ideales que la definen y orientan su razón de ser; la realización de un diagnóstico organizacional ayuda en este proceso al ofrecer un conjunto de variables con relevancia central en la “comprensión, predicción y comportamiento organizacional”(Rodríguez, 1999, p. 42).

En este capítulo se presentan los aspectos más relevantes de la investigación realizada, que permitieron diagnosticar algunas problemáticas sobre las fortalezas y debilidades institucionales detectadas en la administración de recursos humanos para consolidar el trabajo académico en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) Unidad 142 de Tlaquepaque, Jalisco; este diagnóstico constituye un marco referencial y punto de partida para el diseño del proyecto de implementación, al ofrecer una panorámica general de la realidad educativa.

1.1. Contexto de la investigación

En la actualidad la UPN enfrenta la imperante necesidad de reorganizar sus funciones académicas al ser considerada de manera reciente como una institución educativa del nivel superior. Esta nueva forma de trabajo exige resolver viejos problemas que han impedido el pleno desarrollo académico, como lo son: fragmentación de funciones sustantivas (docencia, investigación y gestión), inequidad en la asignación de cargas de trabajo y recursos, así como la escasez de proyectos de trabajo en equipo que consoliden los denominados cuerpos académicos.

1.1.1. Descripción y características de la institución educativa

La UPN Unidad 142, se ubica en la calle Juan Soto Berúmen No. 429 colonia Lomas en el municipio de Tlaquepaque Jalisco, teléfono: 01336390808 y correo electrónico: upn142@hotmail.com., la directora académica es la Mtra. Margarita Leal Espinoza y la directora administrativa es la Mtra. Beatriz Híjar Medina. La UPN es una institución pública de educación superior con carácter nacional que tiene como finalidad prestar, desarrollar y orientar servicios educativos de tipo superior, encaminados a la formación de profesionales de la educación, los programas que ofrece actualmente son: la Licenciatura en Educación Plan 1994, Licenciatura en Intervención Educativa Plan 2002, Maestría en Desarrollo en Educación con campo en Innovación Educativa y dos Diplomados: Gestión escolar para directivos de educación básica y Derechos humanos, Ética y Valores.

El nivel socioeconómico promedio de los alumnos es medio bajo y suman un total de 496 inscritos en los diferentes programas distribuidos en 14 grupos (7 LE'94, 5 LIE'02, 4 Diplomado, 1 Maestría) en dos turnos: matutino y vespertino, el grupo más numeroso tiene 35 alumnos, el menor 16 y un promedio por grupo de 25. El personal administrativo lo conforman 18 integrantes (12 secretarías, 1 bibliotecario, 2 intendentes y 3 veladores), el académico 38 profesores (18 asesores de tiempo completo, 9 de medio tiempo y 11 asesores de tiempo parcial).

La Unidad UPN 142 tiene 25 años de fundada, los valores y creencias oficiales están implícitos en su misión: “Desarrollar servicios educativos de calidad, encaminados a la formación y actualización de profesionales de la educación de acuerdo a las necesidades del sistema educativo” y su visión: “La Universidad Pedagógica Nacional es una red nacional de instituciones públicas de educación superior flexible, amplia, de cobertura suficiente, innovadora, dinámica, que permitirá la colaboración de científicos, humanistas y educadores, con reconocimiento nacional e internacional, quienes contribuirán al mejoramiento del sector

educativo nacional en todos sus niveles” (Plan Institucional de Desarrollo, 2001). El eslogan de la UPN es “Educar para transformar” y se le conoce también como “La casa del maestro”.

La impresión física de la organización es de descuido en algunas áreas administrativas (como las oficinas generales) y académicas (cubículos de los asesores); ambas carecen de ambientación y recursos materiales necesarios para el buen desempeño de sus funciones. Algo notorio es que existen áreas muy bien equipadas pero otorgadas de acuerdo a cierto “status” preferencial por la administración. La distribución de aulas para atender a las diferentes modalidades de estudio es adecuada pero no se cuenta con áreas deportivas, existen pocos recursos tecnológicos y la biblioteca carece de material actualizado.

Morgan (1998), menciona que la Cultura “conforma el carácter de la organización” (p.105) en donde el significado, la comprensión y el sentido compartido entre sus integrantes constituyen modos diferentes de describirla. Este proceso de estructuras simbólicas permiten a quien trabaja en la realización de un diagnóstico “ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos distintos” (p.115). Las características culturales de UPN son las siguientes:

Las normas oficiales establecidas se basan en el derecho laboral y políticas institucionales en dos tipos de reglamentos: académico y administrativo, éstas son interpretadas y puestas en acción de acuerdo a los intereses del grupo político en el poder. Los sistemas de recompensa fundamentalmente resaltan el esfuerzo académico de los maestros, el desempeño docente, la preparación y en general aquellos factores que inciden en la eficacia laboral. Entre los principales se encuentran el año sabático, la beca al desempeño y programas de descarga académica, que en esencia son estímulos de orden económico. También se utiliza la recompensa verbal y en algunas ocasiones se da por escrito al personal administrativo.

Las ceremonias y rituales se manifiestan en la realización de reuniones de trabajo colegiado actualmente denominadas cuerpos académicos con fines de legitimar los acuerdos tomados en la dirección sin dar apertura a la participación general, lo que ocasiona desinterés por la comunidad académica de asistir a ellas. En el plano administrativo se convoca a reuniones de trabajo mensuales en donde reiterativamente se les recuerdan sus funciones y limitantes laborales. Un ritual académico importante son los exámenes profesionales, el inicio y clausura de cursos, los informes de actividades anuales por parte de la dirección y festejos tradicionales como el día del maestro y de manera especial la Navidad.

El lenguaje utilizado es el discurso académico, donde se emplean los términos de moda para denotar la actualización en relación a temas de innovación educativa, el discurso político también se utiliza sobre todo en las reuniones de trabajo. En las interacciones entre grupos informales predomina el lenguaje común, cotidiano en donde los temas de conversación se refieren a expresar su inconformidad con el grupo que ostenta el poder, anécdotas personales y familiares.

Las historias y leyendas organizacionales se refieren al proceso de creación de la Universidad y su evolución en el sistema educativo, por ella han transitado 6 directivos en 25 años y se narran muchos de los sucesos que han caracterizado a cada uno en relación al funcionamiento de la Unidad en cada época, estableciéndose comparaciones administrativas. Un hecho muy significativo fue la transición entre los dos directores anteriores al considerarse el proceso impuesto por la autoridad oficial, surgiendo el sentimiento de rechazo al sentir agredidos sus derechos como trabajadores y no ser respetada la elección de otra persona para el puesto acordada en asamblea; afortunadamente la directora actual surge de un proceso legítimo de elección. Tres personas claves surgen en este momento: la directora anterior, la actual y el secretario delegacional, simbolizando la autoridad, la labor

centrada en la realización de programas académicos que eleven la calidad de la institución y lo sindical respectivamente.

Schein (1988, citado por Rodríguez, 1999), menciona que la cultura organizacional “se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros” (p.136) y estas operan inconscientemente definiendo su visión muy particular como respuestas a problemas internos de la organización derivándose subculturas. En la UPN se identifican las siguientes: quienes ostenta el poder y fomentan la hegemonía y la alienación, quienes esta en contra del mismo generando resistencias y quienes luchan por mantener a flote los ideales institucionales. Estas subculturas impactan fuertemente a la organización dificultando la comunicación entre ellas y creando una diversidad de posiciones y convicciones, donde los triunfos personales de quienes se acercan a las visiones de autoridad se imponen sobre los posibles logros a nivel institucional.

A pesar de lo anterior un rasgo distintivo común es el profesionalismo en el actuar de todo el personal, que desarrollan sus propios modelos de adaptación al ambiente que prevalece en la organización y tratan de sobrevivir en ella. También al interior de cada subcultura se practican relaciones amistosas, así como normas y valores propios.

1.1.2. Sujetos involucrados

Los sujetos involucrados en la implementación de este proyecto incluyen a toda la planta académica de la Unidad UPN 142 que esta conformada por 38 asesores (18 de tiempo completo incluida la Directora Académica, 9 de medio tiempo incluida la Directora Administrativa y 11 de tiempo parcial). Se presentan a continuación sus datos generales en la siguiente tabla demográfica:

Tabla 1. Sujetos involucrados.

Información referente a: Datos		Lugar: Tlaquepaque,		Fecha: 14 de mayo							
Demográficos de los sujetos involucrados.		Jalisco.		de 2004.							
		Responsable de la tabulación: Graciela Nolasco									
Trabajador	Años	Género		Base		Carga horaria de trabajo		Nivel de estudios			
académico	de	M	F	Si	No	Tiempo	Medio	Tiempo	Lic.	Master	Doc.
	servicio					completo	tiempo	parcial			
1	20		X	X		X					X
2	20	X			X	X					X
3	20	X			X	X			X		
4	20		X	X		X					X
5	20		X	X		X					X
6	20	X			X	X					X
7	20		X	X		X					X
8	20	X			X	X					X
9	20	X			X	X					X
10	20		X	X		X					X
11	12		X	X		X					X
12	20	X			X	X			X		
13	20	X			X	X					X
14	20	X			X	X			X		
15	4		X		X	X					X
16	4		X		X	X					X
17	1		X		X	X					X
18	1	X			X	X					X

Tabla 1. (Continuación)

Información referente a: Datos				Lugar: Tlaquepaque,			Fecha: 14 de mayo				
Demográficos de los sujetos				Jalisco.			de 2004.				
involucrados.				Responsable de la tabulación: Graciela Nolasco							
Trabajador	Años	Género		Base		Carga horaria de trabajo			Nivel de estudios		
		M	F	Si	No	Tiempo	Medio	Tiempo	Lic.	Master	Doc.
académico	de					completo	tiempo	parcial			
servicio											
19	15	X		X			X		X		
20	3		X		X		X			X	
21	10		X	X			X			X	
22	13	X		X			X		X		
23	10	X		X			X			X	
24	5		X	X			X			X	
25	20	X		X			X				X
26	10	X			X		X		X		
27	4	X		X			X				X
28	1	X			X			X	X		
29	4	X		X				X	X		
30	4		X	X				X		X	
31	10	X		X				X		X	
32	12		X	X				X		X	
33	20		X	X				X			X
34	10		X	X				X		X	

Tabla 1. (Continuación)

Información referente a: Datos		Lugar: Tlaquepaque,		Fecha: 14 de mayo							
Demográficos de los sujetos involucrados.		Jalisco.		de 2004.							
		Responsable de la tabulación: Graciela Nolasco									
Trabajador académico de servicio	Años de	Género		Base		Carga horaria de trabajo		Nivel de estudios			
		M	F	Si	No	Tiempo completo	Medio tiempo	Tiempo parcial	Lic.	Master	Doc.
35	7	X	X					X		X	
36	14	X		X				X		X	
37	6	X		X				X		X	
38	20		X	X				X	X		
Total		20	18	31	7	18	9	11	9	25	4

1.2. Problema de investigación

1.2.1. Antecedentes

La institución no cuenta con estudios previos sobre el tema de la administración de recursos humanos, al revisar los archivos de la UPN se encuentra solo con un cuaderno de apoyo para el trabajo académico elaborado por Sánchez (2001), y relatorías de reuniones académicas que dan cuenta de los intentos por construir cuerpos académicos pero no existe una sistematización de la información, por ello se decidió realizar una investigación diagnóstica bajo un enfoque cualitativo.

Al revisar sobre la literatura sobre el tema se encuentra una investigación realizada por Katzenbach y Smith (2002), en su libro “La Sabiduría de los equipos” que describe las historias reales sobre la formación de equipos y los principales hallazgos en relación a las

características de los mismos, en organizaciones como: Citibank, General Electric, Hewlett-Packard, Kodak y Motorola.

Al revisar otras investigaciones sobre el tema en el ámbito educativo, se encuentra el proyecto de Tesis: “La planeación normativa en el Colegio Manuel Fulcheri: visión compartida 2008, misión y valores” realizada por Salinas (2003), en donde como primer etapa de la implementación del mismo se menciona la necesidad de organizar un equipo de trabajo que participe en un taller, con el propósito de contribuir de manera innovadora a la práctica de la planeación mediante la elaboración de la fase normativa, fundamento del sistema de planeación institucional.

Otro proyecto de Tesis: “Implementación de una cultura de Investigación basada en equipos de trabajo” presentada por Aguilar (2004), investigación realizada con la finalidad de determinar un modelo de cultura de investigación basado en la formación de equipos de trabajo.

1.2.2. Definición del problema de investigación

¿De qué manera la actual administración de los recursos humanos favorece o entorpece la formación de cuerpos académicos en la UPN y cómo mediante la realidad obtenida en la realización de una investigación diagnóstica se puede diseñar un proyecto que promueva el desarrollo académico de los involucrados y que a partir de su operación se puedan explicitar los logros y dificultades obtenidas así como su impacto institucional?

1.3. Diagnóstico de la situación problemática

Toda investigación inicia de acuerdo a Reese, Kroesen y Gallimore (1996, citados por Mejía y Sandoval, 1998) con una pregunta: ¿Qué es lo que queremos descubrir? A partir de ella surgen distintos planteamientos en los que de manera implícita subyacen la hipótesis, teoría, procesos y mecanismos involucrados que han de centrarse en una unidad de análisis

para que exista en lo posible, congruencia entre las respuestas que se buscan y los propósitos de la investigación. En este caso los planteamientos a considerar fueron:

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades institucionales en relación a la planeación estratégica de los recursos humanos?
2. ¿Cómo afecta la actual administración de los recursos humanos en la consolidación del trabajo académico en UPN?
3. ¿Cuál es el nivel de consolidación y desempeño de los cuerpos académicos?
4. ¿Son aplicables los esquemas e instrumentos que se utilizan para evaluar el desempeño docente?
5. ¿Cuáles son las estrategias institucionales más relevantes para mejorar el perfil del personal académico en la impartición de los nuevos programas educativos?

A partir de estas preguntas se consideró la elección de la muestra, datos requeridos, instrumentos para recoger la información, así como los marcos interpretativos para el análisis e interpretación de los datos para dar respuesta a las interrogantes. En la siguiente tabla se concentra el procedimiento seguido:

Objetivo General: 1. Analizar las formas de organización institucional en la administración de los recursos humanos para potencializar su desempeño en la consolidación de los Cuerpos Académicos.

Tabla 2. Resumen de procedimiento.

Objetivos específicos y preguntas de investigación.	Participantes (muestra) y datos que se requieren.	Instrumentos de medición para recoger datos.
<p>1.1 Realizar un diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades institucionales en relación a la planeación estratégica de los recursos humanos?</p>	<p>Muestra 1: Selección de 6 informantes de entre 12 académicos de tiempo completo.</p> <p>Datos: Identificación de las principales fortalezas y debilidades.</p>	<p>Entrevistas en profundidad. (véase anexo A).</p>
<p>1.2 Determinar los factores o elementos que favorecen o entorpecen el proceso de formación de los Cuerpos Académicos a través del análisis de cargas horarias de desempeño y distribución de las actividades académicas. ¿Cómo afecta la actual administración de los recursos humanos en la consolidación del trabajo académico en UPN?</p>	<p>Muestra 2: De 38 académicos con diferente carga horaria, se seleccionó una muestra aleatoria representativa (12). El procedimiento fue estratificado. Datos sobre la organización del trabajo académico.</p>	<p>Cuestionario de preguntas abiertas. (Cédula de datos perfil / desempeño académico). (véase anexo B), Análisis de documentos oficiales.</p>

Tabla 2. (Continuación)

Objetivos específicos y preguntas de investigación.	Participantes (muestra) y datos que se requieren.	Instrumentos de medición para recoger datos.
1.3 Identificar el nivel de integración en que se encuentran los cuerpos académicos. ¿Cuál es el nivel de consolidación y desempeño de los cuerpos académicos?	Muestra 1: Selección de 6 informantes de entre 12 académicos de tiempo completo. Datos: Avances y obstáculos en la formación de cuerpos académicos.	Observaciones estructuradas y no estructuradas Entrevistas en profundidad. (véase anexo C).
1.4 Analizar las formas o mecanismos institucionales para evaluar el desempeño docente. ¿Son aplicables los esquemas e instrumentos que se utilizan para evaluar el desempeño docente?	Muestra 2: De 38 académicos con diferente carga horaria, se seleccionara una muestra aleatoria representativa (12). El procedimiento fue estratificado. Datos sobre las formas para evaluar el desempeño docente.	Cuestionario de preguntas abiertas. (véase anexo D).

Tabla 2. (Continuación)

Objetivos específicos y preguntas de investigación.	Participantes (muestra) y datos que se requieren.	Instrumentos de medición para recoger datos.
1.5 Analizar las estrategias institucionales sobre la administración de los recursos humanos. ¿Cuáles son las estrategias institucionales más relevantes para mejorar el perfil del personal académico en la impartición de los nuevos programas educativos?	Muestra 2: De 38 académicos con diferente carga horaria, se seleccionara una muestra aleatoria representativa (12). El procedimiento fue estratificado.	Escala de intensidad. (véase anexo E). Análisis de documentos oficiales-

A partir de los resultados obtenidos durante la investigación se presentan las situaciones problemáticas detectadas en la misma, agrupadas en los siguientes conceptos: Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Administración de los Recursos Humanos, Cuerpos académicos (CA), evaluación del desempeño docente y estrategias institucionales.

Cabe aclarar que el punto a desarrollar en el presente proyecto de implementación se centrará en la formación de un equipo docente de alto desempeño por medio de los denominados CA, aunque los otros tienen una fuerte incidencia sobre la problemática detectada, estos serán considerados sólo como elementos complementarios para el desarrollo del proyecto. En forma posterior se harán las sugerencias necesarias a la dirección de la institución educativa, algunas estrategias a largo plazo se plantean en este mismo capítulo en el apartado delimitaciones y limitaciones de la propuesta de solución.

1. Planeación estratégica de los recursos humanos (fortalezas y debilidades).

Castteter y Young (2000), mencionan que el introducir cambios en la función de los recursos humanos implica una variedad de actividades para mejorar la existente, como lo son la identificación de objetivos organizacionales y de recursos con que se cuenta, la formación de una base de datos que incluya las características del potencial humano y pueda ser utilizada como herramienta para planear considerando las mejores opciones y analizar las condiciones tanto internas como externas en las que se desenvuelve la institución con la finalidad de detectar las fortalezas / oportunidades y debilidades / amenazas. Las detectadas en esta investigación fueron:

- Fortalezas / oportunidades: El personal cuenta con una amplia experiencia sobre las funciones de investigación, gestión y docencia. Existe un intento por desarrollar una planeación estratégica pero es muy incipiente.
- Debilidades / amenazas: La institución no cuenta con una planeación estratégica concreta que oriente la función de los recursos humanos, la que se realiza es de carácter emergente mediante una distribución no equitativa de actividades sobre todo de docencia, por lo que no es reconocido ni aprovechado el potencial humano; tampoco existe un plan de vida y carrera que impulse el desarrollo profesional de los docentes para fortalecer la planta académica y que responda a las exigencias sociales de convertirse en una Institución del nivel Superior.

2. Administración de recursos humanos (elementos que favorecen o entorpecen la consolidación del trabajo académico).

- No existe coherencia entre normatividad y funciones realizadas por los académicos de acuerdo a su carga horaria de desempeño, ocupando gran parte de ésta solamente a la docencia y descuidando las de gestión e investigación. Esto debido, como se mencionó anteriormente a la falta de una planeación sobre la mejor forma de

administrar los recursos. Existen además elementos con gran potencial en diferentes áreas del conocimiento que no son aprovechados en la institución y en ocasiones ni son compatibles los cursos que imparten con su formación. Se hace nuevamente alusión a la carencia de una base de datos actualizada sobre el personal en la que se apoye la planeación y diseño de estrategias reales.

3. *Cuerpos Académicos (nivel de integración).*

- Fullan y Stiegelbauer (1997), mencionan que el propósito del cambio educativo es ayudar a que las escuelas logren sus objetivos con mayor eficacia, remplazando algunas estructuras, programas y/o prácticas con otras mejores. En este sentido la Universidad Pedagógica enfrenta un inminente proceso de transformación que ha generado angustia ante el proceso de cambio que implica abandonar viejas prácticas individuales de desempeño por otras que implican el trabajo en equipo. El nivel de formación de estos equipos de acuerdo al Programa de Mejoramiento Profesional (PROMEP) es apenas de formación con las características de un pseudoequipo y la etapa es de transición, en relación a las actitudes de los académicos atraviesan la fase de inestabilidad, ya que se presentan frecuentemente actitudes de apatía, politización o simplemente indiferencia ante la nueva propuesta de trabajo. Un factor que obstaculiza fuertemente el trabajo es la falta de claridad sobre el mismo y la creación de metas compartidas que lo orienten.

Se requiere la formulación urgente de estrategias emergentes tanto de trabajo como de motivación y solución de conflictos para promover este tipo de trabajo, al no existir una cultura para trabajar bajo esta modalidad y la falta de sentido de responsabilidad y compromiso, así como la creación de al menos un equipo para iniciar la planeación de actividades de su competencia.

4. *Evaluación del desempeño docente (esquemas e instrumentos).*

- No existe una propuesta clara sobre un proceso de evaluación del desempeño docente, aunque se mencionan sus funciones normativas, éstas no son realizadas en su totalidad ya sea por desconocimiento o por falta de interés sobre las mismas. Resultan inaplicables los actuales mecanismos para evaluar el desempeño debido a los eminentes cambios que afronta UPN en relación a la reorganización del trabajo académico, ya que los nuevos programas promueven el desarrollo de competencias en los alumnos y profesionales en los asesores quienes participarían en dicho proceso siempre y cuando fuese construida de manera colectiva, que considere el desempeño tanto a nivel individual como de grupo, hacer una valoración de cada asesor para conocer su potencial y ubicarlo en aquellas áreas en que se desarrolle mejor.

5. Estrategias institucionales.

- Las estrategias institucionales para impulsar el desarrollo y consolidación del trabajo académico de manera colegiada están bien diseñadas: reorganización, formulación de metas compartidas, planeación de cursos, horarios y asignaciones de trabajo, evaluación del desempeño, formación y actualización docente entre otras, pero no han sido desarrolladas satisfactoriamente debido a la falta de información y difusión sobre las mismas entre todo el personal de base, no se cuenta con espacios para promover el trabajo colegiado entre los asesores de medio y tiempo parcial, ni una base de datos actualizada que de cuenta del perfil y necesidades de capacitación del personal para satisfacer los requerimientos de los nuevos programas educativos y de la formación de cuerpos académicos.

1.4. Delimitaciones y limitaciones de la propuesta de solución

1.4.1. Delimitaciones

La implementación de un proyecto que mejore la administración de recursos humanos en la consolidación del trabajo académico en UPN, consiste en una propuesta de solución a corto

plazo que se centra en cuatro puntos principales: clarificar la propuesta de trabajo de los denominados cuerpos académicos, iniciar la formación de un equipo de alto desempeño, centrar sus funciones en torno a proyectos de trabajo y crear una base de datos que facilite la administración de los recursos humanos para eficientar sus funciones.

Las estrategias a desarrollar a mediano y largo plazo que serán puestas a consideración por la dirección de la institución para su implementación mediante un proyecto que apoye la reorganización del trabajo académico de la UPN contiene elementos relacionados con: planeación estratégica de la administración de recursos humanos, desarrollo de personal, trabajo en equipo, plan de vida y carrera, sistema de evaluación del desempeño y administración del conocimiento. Son las siguientes:

1. Promover una administración del conocimiento mediante la creación de equipos de alto desempeño, en donde las habilidades personales se transformen en colectivas en beneficio de la organización educativa. Bajo esta perspectiva elaborar una base de datos virtual en donde se compartan la preparación profesional de cada docente, así como sus habilidades, competencias y experiencias educativas; en esta base se podrán compartir investigaciones personales y del colectivo escolar relacionadas con proyectos innovadores para resolver problemáticas particulares, tanto administrativas como docentes, con la finalidad de realizar intercambios con otros profesionales sobre temas afines o propuestas de solución.
2. Redefinir la planeación estratégica actual para incorporar en ella actividades relacionadas con el desarrollo del personal en base a las necesidades tanto de capacitación como de distribución de actividades para que estas sean acordes con su perfil y experiencia, e invertir en la formación de recursos humanos mediante el diseño de programas institucionales emergentes de formación, actualización y superación profesional.

3. Implementar estrategias de incorporación de todo el personal de base (tiempo completo, medio y parcial) en la reorganización del trabajo académico de acuerdo a su afinidad profesional, para iniciar la formación de equipos de trabajo que generen líneas de conocimiento en algún campo de su competencia.
4. Todo lo anterior incorporarlo en un plan de vida y carrera del personal académico además de la generación de un sistema de evaluación del desempeño diseñado en colectivo, para monitorear de manera permanente la demostración de las competencias profesionales adquiridas por el docente y cómo éstas impactan su quehacer docente en las tres funciones: investigación, gestión y docencia.

1.4.2. Limitaciones

El depender para la aplicación del proyecto de apoyo directo en su realización por parte de la coordinadora de cuerpos académicos, la actitud de apatía por parte de algunos asesores y el corto tiempo disponible para el desarrollo de la implementación (3 meses). Como se mencionó anteriormente se propondrá a la dirección de la institución, algunas estrategias de solución, que podrán ser consideradas por el colectivo docente para fomentar e impulsar una nueva cultura de participación que promueva la toma de decisiones compartida. Este proceso de cambio implica tiempo, el presente proyecto solo abona una experiencia de cómo se puede impulsar el trabajo en equipo, de los involucrados dependerá que este intento resulte ser productivo. Se necesita además un proceso profundo de reformulación de la planeación estratégica de los recursos humanos.

1.5. Objetivo general

1. Promover la formación de un equipo de alto desempeño, considerando para ello la integración progresiva de asesores de tiempo parcial y medio, centrando sus funciones en proyectos de trabajo y dando cuenta de ellas mediante un instrumento diseñado por el propio equipo, que evalúe su desempeño tanto individual como colectivo.

1.6. Justificación

Conveniencia.

Es conveniente llevar a cabo la implementación del proyecto por diversos motivos, los cuales se explican a continuación.

La Universidad Pedagógica Nacional atraviesa por un proceso transformacional tanto en su estructura como en su cultura organizacional, al ser considerada en la actualidad como una institución pública del nivel superior capaz de responder con eficiencia y eficacia a las constantes necesidades de profesionalización docente, mediante planes y programas de estudio de calidad.

Este nuevo reto exige la formulación de un Programa Integral de Fortalecimiento Institucional PIFI cuya finalidad sea fortalecer la capacidad de desarrollar una planeación estratégica participativa para mejorar la calidad de los programas educativos y procesos de gestión. Dos elementos son claves en este proceso de perfeccionamiento de las estrategias institucionales: los programas educativos y los cuerpos académicos, en ambos converge la necesidad de mejorar la capacidad y competitividad laboral del personal académico. De lo anterior surge la necesidad de investigar cuál es la mejor manera de administrar los recursos humanos para lograr estos fines.

Relevancia social.

El alcance social de la investigación es iniciar un proceso de mejora continua en la UPN que le permita la acreditación de sus programas educativos por organismos reconocidos por el consejo para la Acreditación de Educación Superior o el registro de los programas educativos por el Padrón Nacional de Postgrado.

Implicaciones prácticas.

Las implicaciones pueden ser consideradas múltiples, ya que al desarrollar el tema de la planeación estratégica de la administración de los recursos humanos impacta muchos

ámbitos institucionales. De igual manera al ser utilizados los resultados para diseñar e implementar un plan de vida y carrera así como un sistema de evaluación del desempeño contribuirá al logro de los objetivos institucionales.

Valor teórico.

La información obtenida durante el desarrollo del proyecto puede ser utilizada para realizar contrastaciones entre las teorías sobre planeación estratégica y administración de los recursos humanos así como las formas de organización que son utilizadas por la institución en estudio, con la finalidad de fundamentar una nueva tendencia administrativa a partir de la identificación de las principales fortalezas y problemas, así como para diseñar estrategias que impulsen su desarrollo organizacional en el ámbito de los recursos humanos.

Utilidad metodológica.

Impulsar la formación de equipos de alto desempeño, el diseño de un plan de vida y carrera y un sistema de evaluación del desempeño puede considerarse como una aportación metodológica para mejorar la administración de los recursos humanos en cualquier institución educativa para lograr la consecución de los fines para los que fue creada.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Cualquier tipo de trabajo requiere un marco teórico en el que se destaquen las principales líneas de investigación, así como una panorámica crítica del estado del tema en cuestión; la teoría ilumina, ofrece perspectivas diversas y ensancha el marco de percepción de la realidad ofreciendo el punto de referencia y contraste en el que la teoría se verifica. Hernández, Fernández y Baptista (1998) mencionan que en la construcción del marco teórico el investigador debe centrarse en el tema en cuestión. En este caso la literatura seleccionada se centra en el ámbito de la administración de los recursos humanos y la planeación estratégica de una institución educativa, para analizar su situación actual y como transformar este ámbito mediante los mecanismos mas adecuados, encaminados hacia la formación de equipos de alto desempeño denominados cuerpos académicos. Desde esta perspectiva se considera la siguiente fundamentación teórica.

2.1. Administración de Recursos Humanos

Martín (2001), alude al hecho de que las instituciones educativas excelentes reconocen que la clave de su éxito radica en el alto nivel de motivación e implicación de sus miembros, ya que en los últimos años han surgido nuevos conceptos en relación con la gestión de los recursos humanos como los planteados por Castetter y Young (2000), que reflejan el salto cualitativo en la concepción de las personas por parte de las instituciones al considerarlas como su activo más importante, aún por encima del capital y de las máquinas. Estos conceptos realzan la importancia de conseguir la motivación, implicación y compromiso de los directores, docentes y administrativos con la organización, así como el desarrollo de competencias, actitudes y comportamientos necesarios para realizar su trabajo en un clima laboral eficiente.

La administración de los recursos humanos puede definirse de acuerdo a Szalay (s.f. citado por Reza, 1999) como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos y habilidades de los miembros de una organización en beneficio del individuo, de la institución y de la sociedad en general. En este sentido, el personal constituye el recurso más importante para alcanzar su misión, los objetivos y metas organizacionales.

Castetter y Young (2000), mencionan que un proceso vital en la administración de los recursos humanos lo constituye el desarrollo del personal que puede definirse como el conjunto de actividades diseñadas para proveer a todos los individuos de una organización de beneficios, con la finalidad de mejorar el desempeño de sus puestos actuales y futuros dentro de la misma, mediante programas de desarrollo que permitan lograr las metas y los objetivos estratégicos institucionales bajo un enfoque sistémico; esto permite a los responsables de la planeación considerar tanto las dimensiones internas como externas del comportamiento organizacional.

Entre sus principales beneficios se encuentran:

- Mejora el desempeño laboral de todos los trabajadores.
- Desarrolla habilidades claves en todo el personal.
- Promueve el auto desarrollo cubriendo con esto las necesidades de satisfacción.
- Identifica y desarrolla a los individuos que tienen mayor potencial para ser promovidos.

En resumen el desarrollo de personal incluye aquellas actividades que pueden lograr el mejoramiento y el crecimiento de habilidades, actitudes, destrezas y conocimientos de los miembros de un sistema mediante procesos cuyos enfoques enfatizan la autorrealización, el autodesarrollo y el autodesarrollo con la finalidad de maximizar la eficacia organizacional.

Un Plan de vida y carrera que se desprenda de la planeación estratégica institucional puede lograr lo anterior, ya que permite establecer una relación directa, coherente y concordante entre misión, visión y valores organizacionales, convirtiéndose en un potente instrumento que sirve para el análisis, implantación y seguimiento de aspectos claves de la organización en la consecución de objetivos y metas estratégicas. Este plan puede definirse como “el proceso permanente mediante el cual la organización prepara, implementa, monitorea y evalúa planes de carrera abordados por los individuos junto a los sistemas de carrera diseñados por la empresa para facilitarlos” (Fuchs, 2003, p. 7).

2.2. Planeación estratégica de los recursos humanos

La planeación estratégica puede definirse como “el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención que relaciona las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades” (Anónimo, 2000), en este sentido la función de los recursos humanos cobra un interés muy especial ya que tiene una estrecha relación con los objetivos organizacionales. Castetter & Young (2000), mencionan que si los miembros de un sistema no se sienten comprometidos con las metas generales y los objetivos del puesto específico, los resultados en su desempeño no podrán ser los esperados.

Un plan estratégico bien estructurado, de acuerdo a los autores, puede ser capaz de mover a la organización desde su sistema actual al estado deseado y apoyar el establecimiento de los propósitos y metas que se perseguirán así como los medios que harán posible su ejecución.

La planeación estratégica de recursos humanos según el Intergramma (2004), consiste en el desarrollo de estrategias para atraer, mejorar y conservar estos recursos, en donde existe la constante necesidad de evaluarlos, proyectar sus requerimientos laborales futuros y asegurar

su disponibilidad cuando se necesiten. Entre sus características generales se encuentran las siguientes:

Identifica áreas de oportunidad y fortalezas entre su personal, contemplando además el entorno cambiante de la organización para detectar amenazas y aprovechar áreas de oportunidad que se presenten, impulsando de manera constante procesos de cambio que satisfagan tanto necesidades presentes como futuras, tendientes a desarrollar una nueva cultura administrativa. Bajo esta cultura deben asumirse actitudes de responsabilidad y compromiso mutuo entre los integrantes con la finalidad de eficientar sus funciones. Este nuevo enfoque involucra a todos los elementos humanos de cada área o nivel de la misma, aunque el directivo sea el responsable directo de la organización.

Resulta necesario entonces, el establecimiento de objetivos claros y políticas que regulen sus actividades para que éstas se encaminen a su logro, mediante el diseño y ejecución de planes a corto, mediano y largo plazo, así como mecanismos que permitan el control y evaluación periódica de los mismos.

En resumen la planeación estratégica de los recursos humanos contempla dos objetivos principales:

- El desarrollo de competencias del personal y
- La planeación de procesos de incorporación a la organización del personal más idóneo en el momento preciso.

Este intento estratégico de definir, articular e implementar un plan es una de las funciones que debe cumplir quien asume el liderazgo directivo y da inicio con la elaboración de programas de desarrollo que contemplen componentes como “la misión, objetivos, metas, logros, propósitos, estrategias y valores” (Castetter & Young, 2000, p.9), valorando además, “los factores gubernamentales, económicos, políticos, tecnológicos, legales, sociales” (p.44), para garantizar la viabilidad de dicho plan, el éxito depende de su capacidad para satisfacer

aquello que se considere más crucial para el desarrollo del empleado y el logro de los objetivos organizacionales.

La planeación de la carrera organizacional de acuerdo a Leyva y Castro (2002), es el proceso de establecer rutas de carrera dentro de la compañía. En la mayor parte de las empresas se espera, de acuerdo a los autores, que los programas de planeación logren uno o más de los siguientes objetivos:

- Desarrollar las funciones de los recursos humanos de manera más eficiente dentro de las divisiones organizacionales y utilizar efectivamente el talento disponible.
- Mejorar progresivamente el desempeño de estos recursos mediante experiencias en el puesto que surjan de necesidades reales de capacitación y desarrollo proporcionadas por movimientos horizontales y verticales en la carrera.
- Satisfacer las necesidades de desarrollo personal de los empleados para incrementar su lealtad y motivación y mejorar notablemente su eficiencia en la organización.

La función de la administración de los recursos humanos tiene como propósito general de acuerdo a Castetter & Young (2000), atraer, desarrollar, retener y motivar al personal hacia el logro de las metas organizacionales. El papel del directivo de la institución cobra un interés muy particular en este proceso ya que debe diseñar estrategias relevantes para propiciar cambios integrales que promuevan la búsqueda constante de la calidad y la innovación así como el desarrollo de habilidades, experiencias y conocimientos tan necesarios en los tiempos actuales.

2.3. Trabajo en equipo

Al hablar de metas organizacionales es necesario contemplar además del desempeño individual y el de grupo, es decir, el trabajo en equipo entendido como el “número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente

responsables” (Katzenbach y Smith, 2002, p. 39). Estos equipos de trabajo deben además equilibrar elementos como estrategia, tareas individuales, jerarquía, estructura y procesos multitransversales. El trabajo en equipo supone un proceso colectivo en donde diferentes personas se reúnen para formar un grupo en el que cada uno aporta su experiencia, conocimiento y habilidad personal con vistas al logro de determinados objetivos comunes. Trabajar en equipo no es sumar individualidades, sino más bien, implica la construcción de una estrategia común, el sentimiento de pertenencia al grupo y la responsabilidad compartida respecto de las tareas que se emprenden para alcanzar las metas.

La creación de un equipo de trabajo se logra cuando cada integrante de un grupo toma la decisión de aportar lo mejor de su personalidad, conocimientos y habilidades para trabajar de manera óptima con sus compañeros y lo hace además, con pleno conocimiento de que es lo mejor para él. El trabajo en equipo lleva entonces la decisión personal de cada miembro de incorporarse al equipo, de apropiarse de las normas que lo regulan, de mostrar apertura a los problemas y dificultades de tipo técnico, administrativo o humano que enfrenta la organización a la que pertenecen.

La conformación de equipo transita por una sencilla estructura que los autores Katzenbach y Smith (2002), denominan “la curva de desempeño del equipo” (p.84):

1. Grupo de Trabajo: grupo para el cual no existe la necesidad de un desempeño adicional importante para convertirse en equipo.
2. Seudoequipo: grupo que no se centra en el desempeño colectivo, ni intenta hacerlo.
3. Equipo potencial: conjunto que intenta mejorar su desempeño, pero no ha desarrollado la responsabilidad compartida.

4. Verdadero equipo: pequeño número de personas igualmente comprometidas con propósitos, metas y propuestas de trabajo comunes asumidas con responsabilidad mutua.
5. Equipos de alto desempeño: grupo que cumple con las expectativas del verdadero equipo, pero además reúne a miembros que están también comprometidos con el crecimiento y éxito personal mutuo.

El proceso de desarrollo de un equipo ha sido abordado desde diferentes perspectivas. Schutz (1994, citado por Zepeda, 1999, p. 54), identifica tres dimensiones en su desarrollo: inclusión, control y apertura, graficándolo de la siguiente manera:

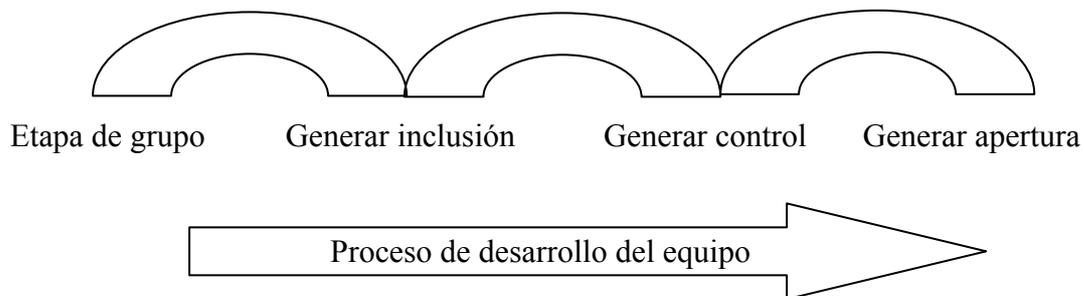


Figura 1. Proceso de desarrollo de un equipo de trabajo.

1. Inclusión: los integrantes se reconocen entre sí, establecen los primeros contactos.
2. Control: se definen reglas, responsabilidades, jerarquías, procesos, procedimientos, así como los grados de dependencia de los integrantes.
3. Apertura: se manifiestan actitudes abiertas de honestidad y confianza mutua entre los integrantes. La apertura a la diversidad y la tolerancia son la clave para identificar aquellas situaciones que requieren ser mejoradas para que el trabajo en equipo alcance niveles de excelencia.

En la creación de un equipo de Alto Rendimiento se transita también por los procesos de inclusión, control, apertura, pero se desarrollan a mayor profundidad valores compartidos como la honestidad, convivencia y participación, generando ambientes propicios que

impulsan la creación de una filosofía de trabajo que se basa en estos valores. Sobre este punto Borghino (citado por Zepeda, 1999), observa algunos criterios comunes en equipos de alto rendimiento:

1. El proceso de cambio en el cual interviene la organización, debe contemplar a ésta en su totalidad.
2. El diseño del cambio debe ser orientado mediante principios, valores, visión y misión compartidos.
3. La eficacia es el resultado del compromiso y el trabajo en equipo.

Estos equipos deben estar conformados por aquellas personas que puedan aportar algo significativo al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales, además de reunir algunas de las siguientes características (Zepeda, 1999):

- Poseer el conocimiento necesario para planear satisfactoriamente las acciones.
- Verse afectado de manera directa por los cambios o acciones que se generan en la organización.
- Poseer el interés legítimo por contribuir de manera honesta a la consecución de las metas deseadas.

Zepeda (p. 57), grafica el proceso de la siguiente manera:

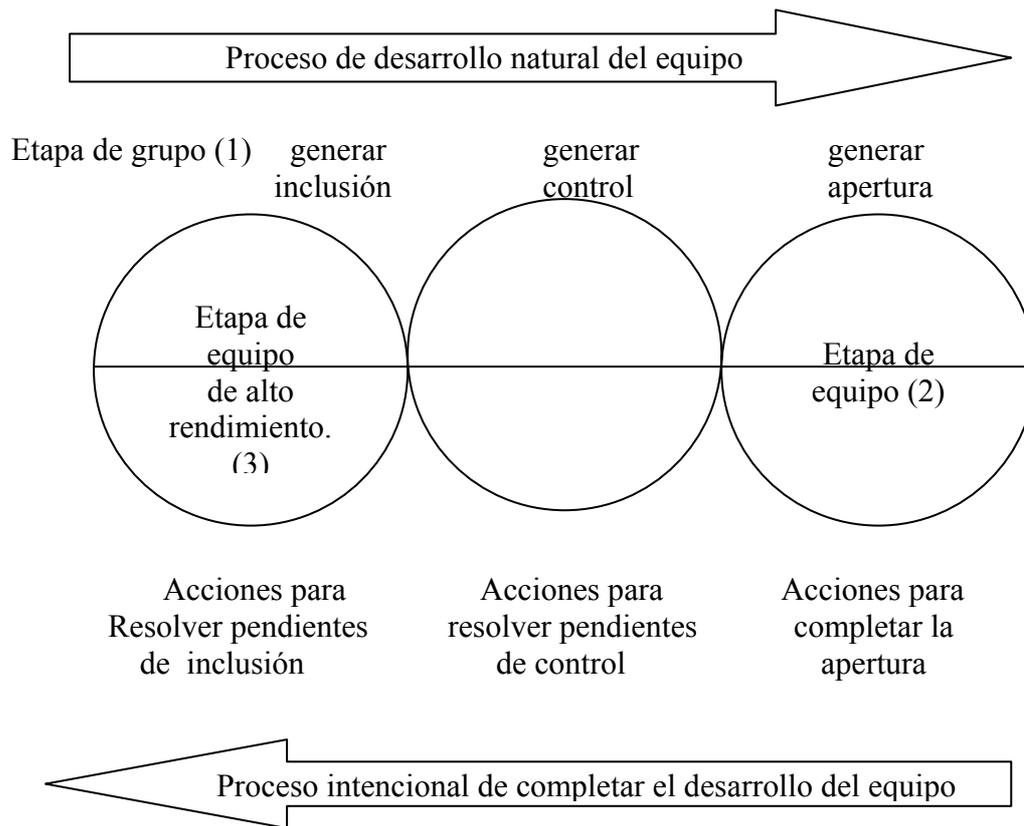


Figura 2. Proceso de desarrollo de un equipo de alto rendimiento.

Boyett y Boyett (1999), identifican 4 etapas comunes por las que transitan los equipos:

1º. Etapa: Equipo inicial. Existe un supervisor líder que apoya las actividades diarias del equipo, en donde sus integrantes comparten poco a poco las responsabilidades y obligaciones del mismo con el apoyo del supervisor / líder que en esta etapa inicial debe asumir de acuerdo a Katzenbach y Smith (s.f. citados por Boyett y Boyett, 1999), los siguientes retos:

- Apoyar al equipo en la creación de propósitos, metas y enfoques propios de trabajo y ayudarles a clarificar la Misión y objetivos institucionales, para que exista relación entre su actuar y el de la organización, iniciando además el desarrollo de actitudes de confianza mutua y compromiso grupal.
- Apoyar al equipo en el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas, toma de decisiones, técnicas y procedimientos, que en un futuro próximo necesitarán para actuar y progresar al interior del equipo.

- Eliminar los posibles obstáculos de actuación del equipo y proveer de los recursos necesarios para sus funciones.
- Ayudarlos a crecer y desarrollarse.
- Procurar que todos los integrantes, incluido él mismo, realizan la misma cantidad de trabajo real.

2°. Etapa: Equipo de la Transición. El momento en que el equipo asume en mayor grado las responsabilidades de su actuar diario, el líder pasa a ser coordinador ya que los integrantes de equipo empiezan a tomar sus propias decisiones, procedimientos y metodologías de trabajo para su diario actuar.

3°. Etapa: El Equipo Experto: el coordinador / líder se separa del equipo, e inicia un nuevo rol semejante al de un director general, controlando a más de un equipo, actuando como mediador y proveedor de recursos, brindando retroalimentación sobre el desempeño. En esta etapa el equipo toma decisiones por consenso, asumiendo la responsabilidad total de las mismas.

4°. Etapa: Equipo Maduro. Los integrantes son totalmente responsables de sus funciones y el papel del coordinador desaparece y actúa sólo cuando se le necesita.

Boyett y Boyett (1999), también mencionan que en el desarrollo de un equipo se presentarán cuatro etapas previsibles: formación, inestabilidad, normalización y desempeño. En cada una de estas etapas los integrantes manifiestan ciertas actitudes que se manifiestan de la siguiente manera:

En la formación se perciben periodos de nerviosismo y sensación de orgullo por pertenecer al equipo, pero al mismo tiempo afloran las dudas acerca de lo que se espera de cada uno de ellos, sintiéndose inseguros, confusos y ansiosos. Cada uno evalúa a los demás y mide sus habilidades y aptitudes en relación con las propias. Scholtes (s.f. citado por Boyett y Boyett, 1999), recomiendan ayudarlos a conocerse, clarificar sus funciones, dar sentido de

direccionabilidad a sus funciones, establecer propósitos claros y brindar toda la información necesaria.

En la etapa de inestabilidad, se manifiesta impaciencia ante la falta de cierto grado de progreso, sienten dificultad por realizar un trabajo en equipo, se experimentan sensaciones de frustración, enojo que se pone en evidencia al culparse mutuamente por no existir avances en el trabajo generando confrontaciones, tensiones, disparidades y hostilidad, se forman subgrupos y se producen más enfrentamientos tendenciales. Luchan además por centrar su trabajo en la misión, objetivos, su papel en el equipo y toman algunos acuerdos sobre como trabajarán en unión, los autores comentan que esta es la etapa más difícil por la que han de transitar los equipos y recomiendan: resolver los temas de poder y autoridad centralizada, tomar acuerdos sobre como y quien tomará las decisiones, tomar mayor responsabilidad en lo que están intentando hacer.

Durante la etapa de normalización, poco a poco se deja de lado la actitud individual por sobresalir y se cae en la cuenta de que se trabaja de manera conjunta por un objetivo común. Las personas empiezan a desarrollar la noción de pertenencia y se acercan al nivel de nosotros, se muestran más cooperativas y buscan de relacionarse con los demás, pese a estos logros, todavía no existen productos reales de trabajo. Se recomienda en esta etapa aprovechar las habilidades, conocimientos y experiencias de cada integrante, fomentar el respeto a la diversidad y estimular el trabajo colaborativo.

En la etapa de desempeño, por fin ocurre el progreso, la gente comprende que lo que como equipo se intenta conseguir, crean y utilizan “procesos y procedimientos estructurados para comunicarse, resolver conflictos, distribuir recursos y relacionarse con los demás miembros de la organización” (Boyett y Boyett, 1999, p. 188). Los conflictos se canalizan constructivamente y se buscan soluciones creativas, el trabajo se realiza. Algunos consejos dados por los autores son: favorecer la cooperación actualizando métodos y procedimientos,

ayudarlos a conducir el cambio, representar al equipo ante instancias externas, controlar progresos y celebrar los logros.

2.4. Cuerpos Académicos

Ahora bien, ¿que relación existe entre este marco teórico y el proyecto de implementación?

Al hablar de formas de organización institucional en la administración de los recursos humanos para potencializar su desempeño en la consolidación de los Cuerpos Académicos, se mencionan tres aspectos centrales: 1) administración de recursos humanos, 2) desempeño y 3) cuerpos académicos, se intenta analizar como las formas de organización institucional favorecen o entorpecen el trabajo de los académicos de UPN. En relación a este último se contextualiza su significado:

Los cuerpos académicos según el Programa de Mejoramiento del Profesorado de Educación Superior (PROMEP) son grupos de profesores de tiempo completo que comparten una o varias líneas de generación o aplicación innovadora del conocimiento (LGAC), investigación o estudio en temas disciplinares o multidisciplinares y un conjunto de objetivos y metas académicas. Adicionalmente sus integrantes atienden los programas educativos (PE) en varios niveles para el cumplimiento cabal de las funciones institucionales. En el Plan Institucional de Desarrollo 2001-2007 de las Unidades UPN en Jalisco se definen de la siguiente manera:

...son grupos de profesores vinculados por intereses y objetivos comunes en cuanto a sus funciones docentes y a sus objetos de estudio o investigación, así como a las formas de producción y transmisión de saberes en algún campo científico o humanístico...son capaces de potencializar la fuerza académica del personal...es esencialmente un espacio de creatividad que se expresa en distintas formas para

asimilar, producir, transmitir y distribuir el conocimiento del mundo y sus innumerables problemas...(p. 21).

Esta reorganización en cuerpos académicos se plantea con la finalidad de resolver algunos problemas que han minado el desarrollo académico, por ejemplo: la ausencia de funciones de investigación, extensión y difusión, la dispersión y atomización de los recursos, la inequidad en la asignación de cargas de trabajo y la fragmentación del trabajo académico. En este sentido la actividad central de los CA deberá orientarse a la producción y transmisión de saberes educativos en torno a un objeto de conocimiento común dentro del campo educativo. Se espera que los miembros de un CA desarrollen de manera integral las funciones sustantivas de la Universidad, como la estrategia para responder de mejor manera al desarrollo académico de la institución.

La característica principal de un CA es el trabajo colegiado, al permitir que sus tareas se organicen con una racionalidad colectiva que establece una corresponsabilidad en la planeación, desarrollo y evaluación de las estrategias institucionales, una distribución equitativa de las cargas académicas y la movilidad de sus integrantes, considerando sus intereses y necesidades profesionales de los mismos de acuerdo a la misión y normatividad.

Los criterios que deben considerarse para conformar un CA enunciados en el documento Reorganización Académica de la Unidad Ajusco de la UPN (2003), son los siguientes:

- Justificación académica del objeto de trabajo y de la incorporación al agrupamiento elegido.
- Contribución al mejoramiento de la calidad de la oferta y servicios educativos que ofrece UPN.
- Formación, experiencia y producción académica de sus integrantes.
- Criterios de ingresos y permanencia de los académicos, sobre las formas de operación al interior del CA y con otros, serán guiados por principios institucionales.

- Plan de trabajo a un año que contenga:
 - Objetivos generales y particulares.
 - Perspectivas de desarrollo a mediano plazo.
 - Metas.
 - Descripción de las actividades tanto individuales como colectivas en las que se precise por semestre las cargas de docencia, investigación, difusión y extensión, en relación con los programas educativos y proyectos institucionales.
 - Programas de superación y actualización profesional de los integrantes.
 - Resultados esperados, criterios y formas de evaluación del plan.
 - Requerimientos y recursos para la operación del CA.
- La importancia de los cuerpos académicos consolidados radica en que ellos:
 - a) Son la fuerza motriz del desarrollo institucional.
 - b) Garantizan el cumplimiento de los objetivos institucionales tanto educativos como de generación y aplicación del conocimiento.
 - c) Auto-regulan el funcionamiento institucional.
 - d) Enriquecen la vida académica institucional con la experiencia e información de sus pares en otras instituciones.
 - e) Propician ambientes académicos de gran riqueza intelectual.
 - f) Le dan prestigio a la institución.

Entre las principales funciones de un CA están la de administrar eficientemente los recursos humanos en relación a las cargas académicas de cada uno de sus integrantes, de acuerdo con la normatividad institucional; elaborar, desarrollar, dar seguimiento y evaluar colegiadamente el plan de trabajo del CA; establecer iniciativas y criterios para la superación académica encaminada a lograr que todos los miembros de CA cuenten con

estudios de postgrado, formación en investigación y calidad en el ejercicio de la docencia, la difusión y la extensión universitaria.

En relación al nivel de consolidación según el PROMEP existen tres niveles:

1. Consolidado:

- Casi la totalidad de sus integrantes tienen la máxima habilitación académica que los capacita para generar y/o aplicar innovadoramente el conocimiento de manera independiente.
- Sus integrantes cuentan con amplia experiencia en docencia y en formación de recursos humanos.
- La casi totalidad cuenta con el reconocimiento de perfil deseable por parte de PROMEP.
- Los integrantes tienen un alto compromiso con la institución.
- Sus integrantes colaboran entre si y su producción es evidencia de ello.
- Demuestran una intensa actividad académica manifiesta en congresos, seminarios, mesas y talleres de trabajo, etc. de manera regular y frecuente.
- Intensa vida colegiada.
- Sostienen una intensa participación en redes de intercambio académico, con sus pares en el país y en el extranjero, así como con organismos e instituciones nacionales y del extranjero.

2. En consolidación:

- Más de la mitad de sus integrantes tiene la máxima habilitación y cuenta con productos de generación y/o aplicación innovadora del conocimiento.
- Una mayoría de sus integrantes tiene reconocimiento del perfil deseable.
- Participan conjuntamente en líneas de generación o aplicación innovadora del conocimiento bien definidas.

- Más de la mitad de quienes lo integran cuentan con amplia experiencia en docencia y en formación de recursos humanos.
- Colaboran con otros CAs.

3. En formación:

- Tienen identificados a sus integrantes.
- De sus integrantes al menos la mitad tiene el reconocimiento del perfil deseable.
- Tienen definidas las líneas de generación y/o aplicación del conocimiento.
- Tienen identificados algunos cuerpos académicos afines y de alto nivel de otras instituciones del país o del extranjero con quienes desean establecer contactos.

El reto consiste en transitar por estos tres niveles, de aquí la importancia de implementar un proyecto sobre la mejor manera de administrar los recursos humanos y mejorar su desempeño profesional en este proceso de transición hacia una forma de reorganizar el trabajo académico, ya que el perfil deseable de los integrantes de cuerpos académicos debe cumplir, de acuerdo con el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI, 2003), con los siguientes requisitos:

1. Tener nombramiento de tiempo completo con plaza de profesor, docente, investigador o profesor-investigador en el nivel de educación superior y estar activo en sus funciones académicas.
2. Haber obtenido el grado de doctorado preferentemente o como mínimo una maestría.
3. Demostrar de manera fehaciente su actividad anual en:
 - a) Docencia: impartir como mínimo el equivalente de un curso frente a grupo al año.
 - b) Generación y/o aplicación innovadora del conocimiento: participar activamente en un proyecto de generación y/o aplicación innovadora del conocimiento. Esta participación deberá constatarse con al menos un producto de buena calidad por año en promedio (memorias, libros, capítulos en libros, revistas, etc.).

- c) Tutoría: impartirla a individuos o grupos y dirigir cuando menos un tesista.
- d) Gestión académica individual o colegiada (dirección de seminarios periódicos, organización de eventos académicos, actividades académico administrativas, participación en comités de evaluación académica).

Como se puede observar, el desempeño es la condicionante más importante de los integrantes de un cuerpo académico. Anteriormente, en la justificación de esta investigación, se mencionó la necesidad de analizar el desempeño de los académicos de UPN, para elaborar un plan de vida y carrera y un sistema de evaluación como apoyo a la administración de los recursos humanos. A continuación se argumenta la importancia de estos programas institucionales en la Universidad Pedagógica.

2.5. Plan de vida y carrera

El desarrollo de la carrera de acuerdo a Fuchs (2003), constituye:

“el esfuerzo concertado y coordinado entre individuos y organización. Los individuos quieren desarrollarse y avanzar en su trabajo a lo largo de su ciclo de vida y la organización quiere seleccionar, evaluar, asignar y desarrollar a sus trabajadores para mantener su efectividad, crecer y enfrentar los retos del futuro. Un enfoque balanceado permite el encajamiento de las necesidades del individuo y de la empresa.”(p. 5)

La permanencia de las personas que colaboran en una institución no es un indicativo de que sean explotadas todas las posibilidades de crecimiento que puede ofrecerles, es decir, no es aprovechado al máximo el capital intelectual que posee cada integrante y que en muchas de las ocasiones ni siquiera es conocido y mucho menos recompensado, pese a que contribuyen de manera substancial al logro de los objetivos y metas organizacionales. También en algunas ocasiones este trabajo es realizado de forma aislada, atomista, perdiendo

con esto el sentido holístico que debe prevalecer en una institución y priorizando el trabajo en colectivo.

Los beneficios que un personal altamente desarrollado, de acuerdo a Zapata (1999), puede proporcionar a la institución son: impulsar a la organización hacia la realización de cambios profundos que pueden dar respuesta a las actuales demandas que se deban enfrentar, en este caso la imperante necesidad de reconsiderar la actual administración de los recursos humanos en la UPN Unidad 142, para reorganizar el trabajo académico en la consolidación de equipos de alto desempeño llamados cuerpos académicos para responder de manera eficaz y eficiente a los requerimientos que como institución del nivel superior debe asumir. Los ámbitos de acción para lograrlo son los siguientes:

Tabla 3. Ámbitos de acción

ESTRATEGIA	ÁMBITO DE ACCIÓN
Consolidación de los cuerpos académicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Proporción de personal de carrera y de asignatura. - Escolaridad promedio de los profesores de carrera. - Mejoramiento del perfil profesional de los profesores de asignatura. - Integración de actividades de docencia, investigación y extensión. - Desarrollo humano en un sentido integral: ingreso, trayectoria, retiro. - Aspectos normativos y reglamentarios. - Cuerpos académicos y redes. - Sistemas de evaluación del desempeño.

El enfoque principal de la planeación de carrera de acuerdo a Leyva y Castro (2002), debe ser el acoplamiento entre las metas y las oportunidades personales que estén realmente disponibles. En la actualidad se considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de personal, cuando la administración la alienta, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen

activamente por alcanzarlas y motivarlo para progresar en su capacitación, su formación académica, técnica y en otras actividades o programas institucionales.

Castetter y Young (2000) mencionan que si estas metas individuales, organizacionales y del sistema son compatibles se mejora la efectividad en sus funciones ya que “son antecedentes a las políticas de los recursos humanos, procedimientos, reglas, métodos y estrategias” (p.11).

Las metas que se pretenden alcanzar en el desarrollo de un plan de vida y carrera de UPN son las siguientes:

- Fortalecer la relación de los académicos, administrativos y personal de apoyo con la identidad de la Universidad de forma tal que éstos participen de manera activa y creativa en el diseño, la operación y evaluación de proyectos comprometidos con las necesidades del sistema de educación pública en el país.
- Generar programas para proveer de apoyos académicos, materiales y administrativos de manera justa, para que todos cuenten con condiciones óptimas que favorezcan el desarrollo de su trabajo y se resuelvan oportunamente las necesidades de cada proyecto institucional.
- Dar seguimiento a los trabajos y proyectos, mediante el diseño de instrumentos y mecanismos que permitan contar con información sistematizada de toda la actividad que se desarrolla en la institución (Evaluación del desempeño). Esta información deberá incorporarse a las evaluaciones periódicas de los logros y los problemas que se afrontan en el conjunto de la Universidad para la revisión y redefinición de las políticas institucionales a corto, mediano y largo plazos. El sistema de auto-evaluación periódica incluirá criterios e indicadores que permitan valorar el desarrollo académico y administrativo de la Universidad.

- Fortalecer el perfil académico del personal en los siguientes aspectos: actualización del conocimiento; formación y actualización en el desarrollo de investigación, docencia, difusión y extensión; manejo de nuevas tecnologías; formación o actualización en conocimientos complementarios para el trabajo interdisciplinario; obtención de grados académicos.
- Establecer criterios claros y generales de asignación de: cargas de trabajo; recursos materiales y financieros; procesos de certificación y reconocimiento de la producción académica y administrativa, sistema de compensaciones y continuidad del empleo.

Este proceso de establecimiento de metas asume una visión estratégica que contempla la integración de las funciones sustantivas de la institución, del personal académico, de los servicios universitarios y el establecimiento de sus normatividades particulares que incluye reformar su legislación.

Para que este proceso sea posible Fuchs (2003), recomienda asumir un plan de vida y carrera en dos niveles:

Individual: “Es el proceso deliberado mediante el cual los individuos toman conciencia de sí mismos, sus oportunidades, sus restricciones, elecciones y consecuencias. Identifican metas relacionadas a la carrera y programan su trabajo, educación y experiencia de desarrollo, para otorgar dirección, tiempo y pasos secuenciales a estas metas” (p. 7).

Externa o denominada también gestión de carrera organizacional: “Es el proceso permanente mediante el cual la organización prepara, implementa, monitorea y evalúa planes de carrera abordados por los individuos junto a los sistemas de carrera diseñados por la empresa para facilitarlos”(p 7).

Entre los procesos a considerar se mencionan:

- Planificación de Recursos Humanos.
- Diseño y/o rediseño de trabajo.

- Desarrollo de competencias.
- Evaluación – mejora del desempeño.

2.6. Evaluación del desempeño

Por evaluación del desempeño se entiende de acuerdo a Herra y Nuria (2003, p. 1), un “sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo”

Constituye una técnica imprescindible para el proceso administrativo de los recursos humanos, mediante la cual se pueden dar soluciones a problemas como la falta de aprovechamiento del potencial de cada miembro para desempeñarse en un cargo o modalidad de trabajo, de motivación, recompensas, etc.

Los autores identifican entre los beneficios de un programa de evaluación tres objetivos fundamentales

1. Mejorar las condiciones de medida del potencial humano para determinar su desempeño.
2. Mejorar la administración de los recursos humanos en relación a su productividad dentro de la organización, es decir como aprovechar el capital intelectual.
3. Brindar la oportunidad de crecimiento y desarrollo bajo condiciones de participación efectiva de todos los integrantes de la organización, considerando tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

Utilizar este enfoque de evaluación del desempeño desde la modalidad de un trabajo en equipo según Valdés (2000) puede fomentar la confianza y el trabajo colegiado creando una atmósfera en donde los docentes pueden trabajar juntos en base a metas comunes. Como señala Darling-Hammond (1986, citado por Valdés, 2000, p.7): “La literatura sobre las escuelas eficaces nos proporcionan una idea de lo que es posible. Esta ha descubierto que una dirección escolar en la que participan los profesores, que esté basada en la planificación

realizada en colaboración, en la solución de problemas de una forma colegiada, y en el intercambio intelectual”. Mediante ella se puede lograr la confianza de quienes participan en la institución.

Para Stiggins y Duke (1988, citados por Valdés, 2000), la evaluación puede servir a dos propósitos básicos: responsabilidad y desarrollo profesional. El primero implica la reunión de datos para determinar en que grado los profesores han alcanzado niveles mínimos aceptables de competencia y definido los estándares que deben lograr, la segunda consiste en la reunión de datos para ayudar a crecer a aquellos profesores que son, mínimamente competentes en su trabajo. Desde esta óptica Valdés considera la evaluación, como “una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente” (2000, p. 12), estos sistemas deben alentar a los profesionales a desarrollar sus capacidades al máximo: a esta nueva manera de impulsar el talento se denomina administración del conocimiento.

2.7. La administración del conocimiento

Duncan (2000) enfatiza que uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones es el reto constante de hacer cambios radicales en las formas de administrar, en donde el gerente ha de tener como principal tarea (Mintzberg, 1998), la de impulsar el desarrollo del potencial humano en relación a las competencias necesarias que les permitan estar a la vanguardia de los vertiginosos avances tecnológicos.

Según los autores Becerra y Martín (2004), cambiar las maneras de administrar constituye el elemento principal si se desea promover una administración del conocimiento. Un director, al igual que un oficial en jefe de aprendizaje o de conocimiento, de acuerdo con los autores, es el responsable directo de liderar los recursos intelectuales y su despliegue en la institución, para mejorar la productividad y el progreso tanto a nivel organizacional como de

cada uno de los integrantes, desarrollando competencias y capacidades esenciales para su óptimo desempeño.

De eso trata precisamente la administración del conocimiento, que se enfoca a involucrar las actitudes y capacidades de la gente, combinadas con las conductas de trabajo para dar como resultado la formación de una cultura de colaboración al interior de la organización en donde se compartan las ideas, el conocimiento y el trabajo (Germerad, 2001, citado Meneses, 2004). La innovación y el aprendizaje organizacional se convierten bajo este enfoque en la piedra angular de la administración que impulsa al mismo tiempo el conocimiento y el capital intelectual; éste proviene según Ulrich (1998), de la eficacia y el compromiso de los empleados, es el que posee cada recurso humano en relación a sus conocimientos, experiencias, formación profesional, habilidades, capacidades, etc. que son de utilidad e implican beneficios para la institución ya que representan su activo más importante.

El gestionar el capital intelectual consiste en aprovechar al máximo todo el talento disponible en la organización de manera creativa e innovadora para alcanzar con eficiencia las metas y estrategias de la misma. Entre los beneficios más importantes que aporta la administración del conocimiento de acuerdo a Meneses (2004), se encuentran: Maximizar el valor de los activos intelectuales de una organización, mejorar y agilizar la toma de decisiones e incrementar la eficiencia operacional.

Los procesos hasta ahora mencionados: planeación estratégica de la administración de recursos humanos, desarrollo de personal, trabajo en equipo, plan de vida y carrera, así como sistema de evaluación del desempeño y administración del conocimiento, convergen en esta nueva manera de reorganizar el trabajo académico de la UPN en los denominados CA.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

A través de la investigación el investigador logra acercarse al conocimiento de la realidad desde una aproximación sistemática a la misma; conocer significa de acuerdo a Pérez (2001), averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales, la naturaleza, las cualidades, y las relaciones de las cosas. Se puede partir de diversos modos para acercarse a la realidad, pero desde una perspectiva científica se debe utilizar un método ya que este juega un papel de singular importancia en el proceso investigador al constituir un procedimiento formal, sistemático e intensivo que permite llevar a cabo un análisis más profundo y ordenado.

En este capítulo se establece el enfoque metodológico de la investigación utilizado en cada una de sus fases: diagnóstica, de diseño, implementación y evaluación, así como procedimientos, técnicas e instrumentos requeridos para cada una de ellas.

3.1. Enfoque metodológico

El enfoque metodológico utilizado fue la investigación cualitativa y la investigación acción. El primero ayuda a conocer de manera creativa la realidad social sobre el desarrollo del comportamiento humano facilitando su comprensión a partir del análisis de las diferentes perspectivas e interacciones que se dan entre las personas. En este tipo de investigación según el autor Álvarez-Gayou (2003), el investigador parte de un diseño flexible que se construye y reconstruye, basándose en una serie de interrogantes que sirven como guías orientadoras del estudio en cuestión. El paradigma cualitativo es de carácter subjetivo, con esta metodología se consigue un acercamiento directo con los implicados y ver el mundo o su vida cotidiana desde su perspectiva para “descubrir las actividades diarias, los motivos y significados, así como las acciones y reacciones del actor individual en el contexto de la vida diaria”. (Schwarz, 1984, citado por Pérez, 2001, p. 25).

El paradigma fue el Descriptivo / Interpretativo utilizando para ello los marcos referenciales:

Etnográfico: en donde el investigador estudia los significados del comportamiento, por etnografía se entiende “el proceso de descripción de la cultura” (Reguillo, 1996, citado por Mejía y Sandoval, 1998, p.27) que implica la selección de observables así como el diseño de estrategias que permitan el rescate de hechos relevantes surgidos a partir de la observación de prácticas. En el proceso etnográfico la conversación de informantes es clave.

Hermenéutico que busca la verdad a través del análisis de textos considerando de acuerdo a Valenzuela (2003), los siguientes pasos: colección de datos, reducción de datos, despliegue de datos y obtención y verificación de conclusiones.

Fenomenológico que se interesa por la comprensión individual, motivos, valores y circunstancias que enmarcan las acciones humanas (Álvarez-Gayou, 2003). Estos diferentes marcos brindan claridad al complementarse.

Por lo que respecta a la investigación acción, Elliot (2001, citado por Álvarez-Gayou, 2003, p. 159) la define como “el estudio de una situación social con miras a mejorar la calidad de la acción dentro de ella”, siendo su propósito resolver problemas cotidianos mediante soluciones inmediatas. La visión práctico deliberativa de este tipo de investigación, de acuerdo al autor, tiene un carácter cualitativo que se centra en mayor manera en la interpretación humana, la comunicación interactiva, la deliberación, negociación y descripción detallada de los hechos. Bajo esta misma perspectiva este tipo de investigación se caracteriza como comprensiva, colaborativa y participativa, que crea comunidades autocríticas primero en pequeños grupos para luego extenderse al colectivo cuando aumenta el interés por dar solución a situaciones problemáticas:

La investigación acción es el proceso de reflexión por el cual en un área problema determinada, donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal, el

profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio -en primer lugar, para definir con claridad el problema; en segundo lugar, para especificar un plan de acción [...] Luego se emprende una evaluación para comprobar y establecer la efectividad de la acción tomada. Por último, los participantes reflexionan, explican los progresos y comunican estos resultados a la comunidad de investigadores de la acción. La investigación acción es un estudio científico auto reflexivo de los profesionales para mejorar la práctica. (McKernan, 2001, citado por Muñoz, Quintero y Munévar, 2002, p.69).

McKernan, (2001, citado por Álvarez-Gayou, 2003), plantea un modelo de proceso temporal de dos ciclos para este tipo de investigaciones; durante el primer ciclo de acción se realizan intentos por definir claramente la situación problemática, se evalúan las necesidades para establecer tanto limitaciones internas como externas de progreso para propicias el surgimiento de ideas o propuestas las cuales fundamentan un plan general de acción que se lleva a la práctica y se evalúa para comprender los impactos de su implementación

Durante el segundo ciclo se realiza una nueva revisión del problema para nuevamente realizar otra evaluación de necesidades con la finalidad de que surjan nuevas ideas que perfeccionen el plan operativo. La investigación acción es entonces un proceso cíclico que permite la construcción y reconstrucción de la realidad en donde, de acuerdo a Rodríguez (1999), “a cada evaluación le sigue una nueva acción planificadora, una nueva recolección de antecedentes, un nuevo diagnóstico y, así sucesivamente” (p.196).

En la siguiente tabla se puede apreciar las fases y periodos en que se desarrolló la investigación diagnóstica, diseño del proyecto, su implementación y evaluación.

Tabla 4. Fases del proyecto.

Fases	Periodos de realización
Fase del diagnóstico.	Enero – mayo 2004.
Fase del diseño del proyecto.	Mayo 2004.
Fase de implementación y evaluación del proyecto.	Mayo –septiembre 2004.

3.2. Fase del diagnóstico

3.2.1. *El modelo de Diagnóstico*

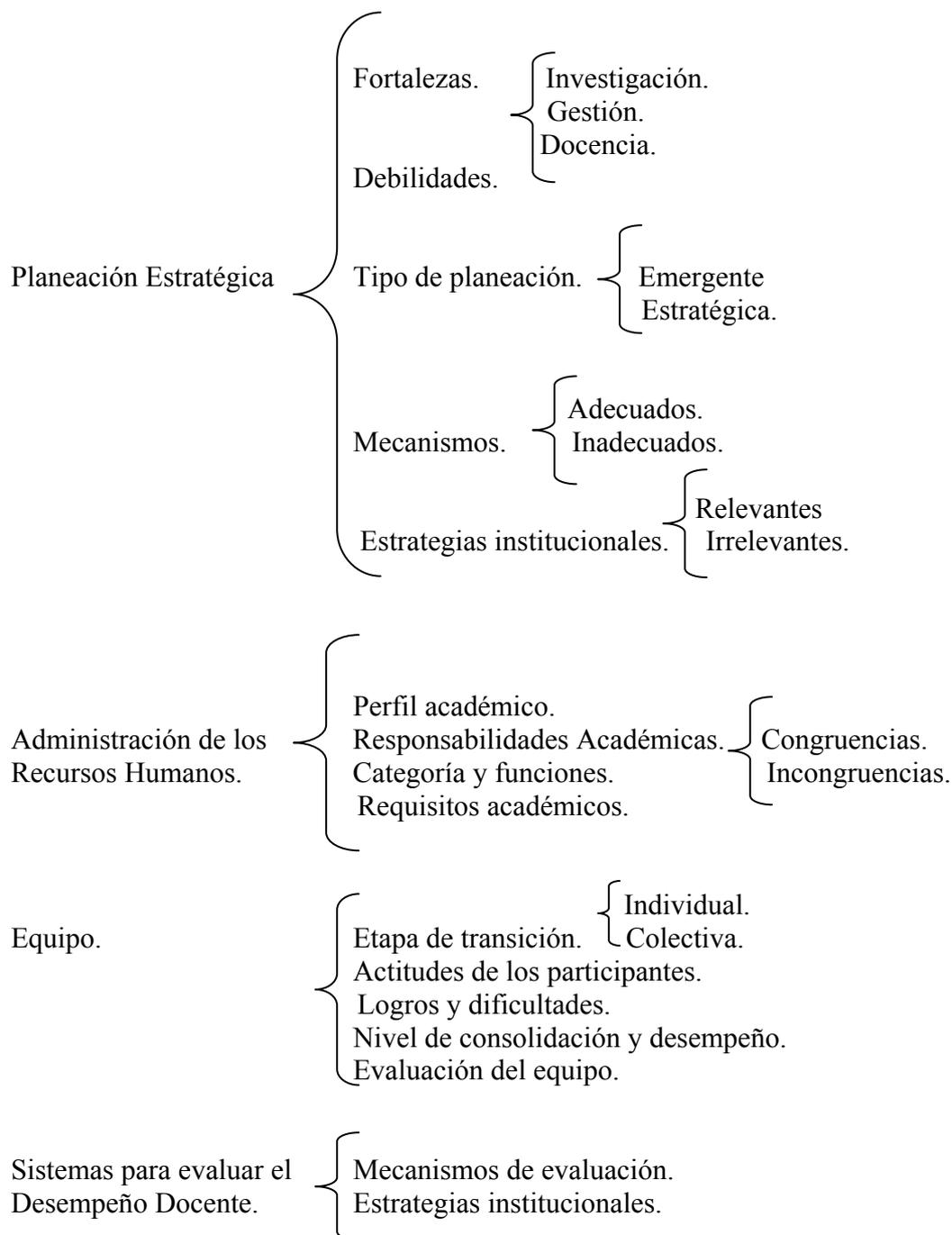
Morgan (1998), menciona que una organización es “compleja, ambigua y paradójica” (p.310), en donde el empleo de un análisis metafórico ayuda a clarificar una misma situación problemática desde múltiples perspectivas de una manera crítica e informada con el fin de detectar aspectos claves en ella. Los marcos de referencia conceptuales que orientan su descripción analítica deben de comprender una perspectiva multidimensional, en la elaboración de un diagnóstico organizacional se debe considerar estas características y elementos para confeccionar un modelo acorde a las necesidades detectadas, este modelo incluye de acuerdo a Rodríguez (1999), un conjunto de procesos y variables que al interrelacionarse explican de manera coherente el funcionamiento de la organización.

En la construcción de este modelo la perspectiva del consultor externo va estructurando una visión de cómo la organización funciona, sus elementos centrales y las formas de relación entre los mismos, conformando poco a poco una imagen de la misma con el apoyo de un consultor interno que le ayude a clarificar los “puntos ciegos” en base al conocimiento que tiene de su organización y conjuntamente determinen las problemáticas y alternativas de solución.

Rodríguez (1999), menciona que en la realización de un diagnóstico se debe considerar el diseño de un modelo que permita al investigador comprender y explicar de mejor manera el fenómeno de estudio en cuestión, mediante el establecimiento de variables y conceptos clave.

Para esta investigación se consideraron las siguientes:

La administración de los Recursos Humanos para consolidar los CA.



El modelo a seguir en la fase diagnóstica fue el siguiente:

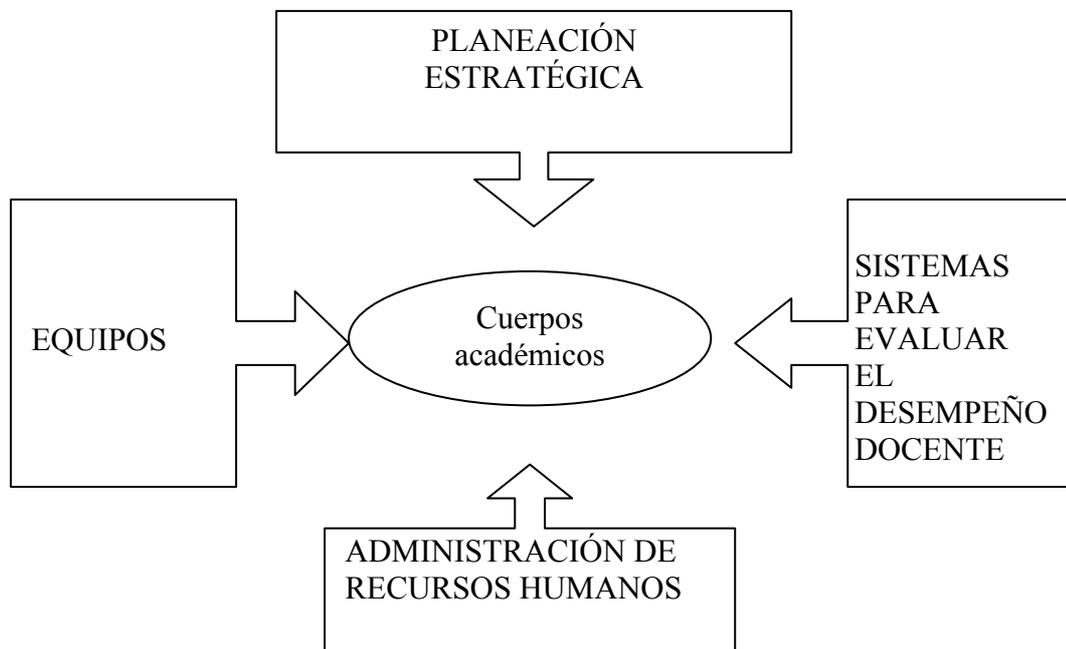


Figura 3.Elementos del modelo.

Durante esta primera fase se desarrolló una investigación de tipo cualitativo, sobre el tema de la Administración de los Recursos Humanos en una Universidad Pública para analizar si las formas organizacionales sobre este aspecto contribuyen a potencializar su desempeño en la consolidación de una nueva forma de reorganizar y promover el trabajo denominado Cuerpos Académicos. La recolección de la información se realizó mediante la utilización tanto de técnicas cuantitativas (hojas tabulares, representaciones gráficas y parámetros descriptivos) como cualitativas, haciendo uso del paradigma descriptivo / interpretativo y utilizando para ello tres marcos referenciales: Etnografía, Hermenéutica y Fenomenología.

Los instrumentos para la obtención de información fueron entrevistas en profundidad, observaciones, cuestionarios de preguntas abiertas, análisis de artefactos culturales y escalas de intensidad. Para el análisis de los resultados se utilizaron las fases del proceso inductivo, transitando por los cuatro requerimientos metodológicos para la sistematización de datos:

conceptualizar, categorizar, organizar y estructurar; a partir de lo anterior se presentaron las conclusiones obtenidas mediante la realización de la investigación para finalmente formular una propuesta de implementación, sobre el tipo de administración y mecanismos más adecuados para lograr la consolidación del trabajo académico y promover el trabajo en equipo.

3.3. Fase del diseño del proyecto

Para el diseño de esta fase, se consideraron los hallazgos encontrados en relación a las conclusiones de la investigación sobre las fortalezas y debilidades relacionadas con la planeación estratégica de los recursos humanos para consolidar los cuerpos académicos CA (mencionados en el Capítulo I), se solicitó la autorización para la implementación de un proyecto sobre la administración de recursos humanos para la formación de un equipo docente de alto desempeño. Se solicitó también la anuencia de la coordinadora de CA y se realizó una primera reunión con los asesores de tiempo completo que son los directamente involucrados en esta modalidad de organización del trabajo para invitarlos a participar en el mismo solicitándoles además sus aportaciones para el diseño del proyecto con la finalidad de lograr un enfoque participativo en su elaboración, considerando para ello además, los principios y valores orientadores de la misión y visión institucional, además de los requerimientos y exigencias de los programas educativos vigentes. Durante esta etapa también se diseñaron los instrumentos para analizar y evaluar el proceso de conformación y desempeño del equipo con la finalidad de medir el impacto de este proyecto de implementación.

3.4. Fase de implementación y evaluación del proyecto

3.4.1. Métodos y técnicas utilizadas

3.4.1.1. Metodología de trabajo de la etapa de ejecución

La metodología fue la investigación acción, la etapa de ejecución fue abordada en dos etapas: 1°. Con asesores de tiempo completo mediante la realización de un taller y reuniones académicas, la 2°. Con asesores de medio tiempo y parcial en reuniones académicas.

3.4.1.2. Técnicas, instrumentos y muestreo utilizados para la evaluación del proyecto

Se utilizaron algunas técnicas cuantitativas como hojas tabulares, cuadros estadísticos y de referencia, así como representaciones gráficas y parámetros descriptivos (valor medio). En las técnicas cualitativas se hizo uso de los siguientes marcos referenciales interpretativos: Etnografía, Hermenéutica y Fenomenología para el análisis e interpretación de datos.

Un instrumento de acuerdo a Valenzuela (2003) constituye el medio y procedimiento que un investigador utiliza para coleccionar datos y que deben asumir dos conceptos clave: confiabilidad y validez. Los instrumentos utilizados para la evaluación del proyecto fueron: observaciones sobre el proceso de formación del equipo, cuestionarios de preguntas abiertas y escalas de intensidad sobre el impacto del proyecto, así como el análisis de documentos producto del taller y reuniones académicas. Los medios para concentrar la información fueron los diarios, cuaderno de notas y cuadros de trabajo.

La observación de acuerdo a Rodríguez, Gil y García (1999), es un procedimiento de recogida de datos que nos proporciona una representación de la realidad en relación a los fenómenos en cuestión, orientada por lo que se percibe de acuerdo con alguna problemática. Reynaga (1996, citado por Mejía y Sandoval, 1998), comenta que ésta técnica pretende dar cuenta de los significados, actividades, acciones e interacciones cotidianas de distintos sujetos en un contexto específico o en un ámbito de dicho contexto, con el fin de comprender e interpretar desde los sujetos y su proceso de significación sus creencias, intenciones y motivaciones.

En relación a los cuestionarios de preguntas abiertas Hernández, Fernández y Baptista (1998), mencionan que éstas sirven para profundizar sobre opiniones o motivos sobre algún

comportamiento, el mismo autor se refiere a las escalas de intensidad como el medio por el cual se detectan ciertas actitudes que pueden ser un indicador de la conducta asumida en relación a cierto fenómeno.

El muestreo es un procedimiento mediante el cual “el evaluador extrae un conjunto de datos, de un universo de datos posibles que pueden ser analizados” (Valenzuela, 2003, p. 52). La selección de informantes puede definirse como “una tarea continuada en la que se ponen en juego diferentes estrategias conducentes a determinar cuales son las personas o grupos que puedan aportar la información mas relevante a los propósitos de la investigación” (Rodríguez, et al. 1999, p.136). La estrategia utilizada para la investigación fue el Muestreo Teórico que es “un procedimiento mediante el cual se seleccionan casos de estudio adicionales de manera consciente y de acuerdo con el potencial para el desarrollo de nuevas interacciones o refinamiento y expansión de lo ya adquirido” ((Taylor y Bogdan, 1987, p. 24). Al poseer un enfoque cualitativo se seleccionó una muestra aleatoria representativa de pocos individuos (6 asesores de tiempo completo) para evaluar el taller y primera etapa de las reuniones académicas.

Para evaluar los resultados de la segunda etapa de las reuniones académicas se seleccionó otra muestra de 10 individuos. Para ésta el procedimiento fue estratificado, quedando de la siguiente manera: selección de seis informantes académicos de tiempo completo, dos de medio tiempo y dos de tiempo parcial.

El concentrado de las características de la muestra se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 5. Características de la muestra.

Información referente a:		Lugar: Tlaquepaque, Jalisco.				Fecha: 10 de mayo de 2004.					
Datos Demográficos de la muestra.											
Trabajador	Años de servicio	Género		Base		Carga horaria de trabajo			Nivel de estudios		
		M	F	Si	No	Tiempo completo	Medio tiempo	Tiempo parcial	Lic.	Master	Doc.
1	20	X		X		X			X		
2.	20	X		X		X			X		
3	20	X		X		X			X		
4	20		X	X		X				X	
5	20		X	X		X					X
6	13		X	X		X				X	
7	20	X		X			X				X
8	15	X		X			X		X		
9	14	X		X				X		X	
10	10		X	X				X		X	
TOTAL		6	4	10		6	2	2	4	4	2

A continuación se presenta en la siguiente tabla el resumen del procedimiento a seguir para la fase de evaluación del proyecto

Tabla 6. Resumen del procedimiento de evaluación.

Objetivo general: El proceso de formación de un equipo de alto desempeño, considerando para ello la integración progresiva de asesores de tiempo parcial y medio, centrando sus funciones en proyectos de trabajo y dando cuenta de ellas mediante un instrumento diseñado por el propio equipo, que evalúe su desempeño tanto individual como colectivo.			
Qué evaluar:	Cómo evaluar		
El impacto del proyecto de implementación			
	Metodología	Técnicas	Instrumentos
Claridad sobre las implicaciones del trabajo en equipo para conformar un cuerpo académico.	Taller	Cuantitativas y cualitativas.	Análisis sobre documentos producto del taller y reuniones académicas. Escalas de intensidad.
El proceso de formación.	Taller y reuniones académicas.	Cualitativas y cuantitativas.	Observaciones sobre el proceso de formación del equipo. Escalas de intensidad.
Administración de recursos humanos	Reuniones académicas.	Cualitativas.	Cuestionarios de preguntas abiertas (encuesta). Minutas.
Evaluación del desempeño y plan de vida y carrera.	Reuniones académicas.	Cualitativas.	Documentos producto de reuniones académicas.

CAPÍTULO IV

PROYECTO: LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA FORMACIÓN DE UN EQUIPO DOCENTE DE ALTO DESEMPEÑO

Tomando como base la realidad diagnosticada sobre la actual administración de recursos humanos en la Universidad objeto de estudio, explicada en el capítulo I que evidencia una incipiente planeación y administración que se refleja en la fragmentación de funciones sustantivas (docencia, investigación y gestión), inequidad en la asignación de cargas de trabajo y recursos, así como la escasez de proyectos de trabajo en equipo que consoliden los denominados cuerpos académicos, se plantea a continuación el proyecto de implementación denominado la Administración de Recursos Humanos para la Formación de un Equipo de Alto Desempeño.

4.1. Objetivos del proyecto

4.1.1. Objetivo general

1. Promover la formación de un equipo de alto desempeño, considerando para ello la integración progresiva de asesores de tiempo parcial y medio, centrando sus funciones en proyectos de trabajo y dando cuenta de ellas mediante un instrumento diseñado por el propio equipo, que evalúe su desempeño tanto individual como colectivo.

4.1.2. Objetivos específicos

- 1.1 Participar en la formación de un equipo de alto desempeño.
- 1.2 Analizar el proceso de desarrollo del equipo tanto a nivel individual como colectivo.
- 1.3 Diseñar estrategias de incorporación progresiva de los asesores más idóneos de tiempo parcial y medio al trabajo en equipo a partir del análisis de su perfil académico y de desempeño.
- 1.4 Diseñar en colectivo un instrumento de evaluación del desempeño para analizar su progreso real de trabajo en equipo sobre las actividades que realiza así como un plan de

vida y carrera para un programa educativo en específico.

1.5 Identificar las potencialidades de los integrantes del equipo y analizar las formas más adecuadas para impulsarlas.

4.2. Descripción del proyecto

4.2.1. Líneas a las que se refiere el proyecto

General: Administración de Instituciones Educativas.

Específica: Desarrollo de personal académico.

4.2.2. Definición del producto

Formación de un equipo docente que consolide un cuerpo académico, que de inicio a la reorganización del trabajo académico en UPN Unidad 142 y centre sus acciones en proyectos que consideren las funciones sustantivas de una Universidad.

4.2.3. Nivel en el área educativa

Educación Superior: nivel licenciatura y postgrados, Sector: oficial.

4.2.4. Tipo de proyecto

Proyecto de implementación que pretende innovar el trabajo académico de una Universidad mediante la formación de equipos de alto desempeño comprometidos con la misión y visión institucional.

4.2.5. Actividades principales

Organización de un equipo de alto desempeño, mediante la realización de reuniones académicas y un taller sobre cuerpos académicos.

4.2.6. Organismo de funcionamiento

La administración de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad UPN 142, que es donde se realiza la investigación.

4.2.7. Responsable del proyecto

Licenciada Graciela Nolasco Aviña. Trabajo de titulación para obtener el grado de Maestra en Administración de Instituciones Educativas, en la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; la función actual en el desarrollo de proyecto de implementación es la de: investigadora, diseñadora, organizadora y coordinadora de los trabajos.

4.3. Justificación del proyecto

La reorganización del trabajo académico en UPN exige la recuperación de experiencias de lo que funciona bien como colectivo y desarrollando lo que se requieren en un Cuerpo Académico. Esta nueva modalidad de trabajo se plantea para resolver algunos problemas que han minado el desarrollo académico, por ejemplo, la ausencia de las funciones sustantivas de una universidad como las de investigación, gestión y docencia; aunado a la inequidad en la asignación de cargas de trabajo y la fragmentación del trabajo.

Las actividades centrales de este proyecto de implantación se encaminan a iniciar la formación de un cuerpo académico mediante un proceso participativo de los asesores para que éstos tengan claridad sobre la nueva propuesta de trabajo y puedan desarrollar de manera integral sus funciones sustantivas, incorporando además a los asesores de medio tiempo y parcial mediante la realización de reuniones académicas y un taller, como actividad complementaria se construye una base de datos sobre el personal docente como medio para orientar la administración de recursos humanos ya que la institución carece de ella.

4.4. Estructura del proyecto

4.4.1. Etapa de organización

4.4.1.1. Actividades

1. Elaboración de una solicitud dirigida a la Dirección de la Institución para la realización del proyecto de implementación.

2. Organización de una reunión académica con asesores de tiempo completo para solicitar su participación en el diseño y organización del taller.
3. Selección de documentos y bibliografía de apoyo para la realización del taller.
4. Elaboración de una antología de apoyo al taller (realizada como producto del curso de proyecto 1 véase anexo F).

4.4.2. Etapa de ejecución

4.4.2.1. Actividades

1. Impartición de un taller y realización de reuniones académicas para clarificar la nueva propuesta de trabajo: para establecer las metas del proyecto, definir problemas e identificar sus causas, para consensar estrategias de acción alternativas y las modalidades de acción del equipo a partir de las metas establecidas, de seguimiento durante la implementación de un proyecto y de evaluación y balance a la finalización del mismo.
2. Formación del equipo (CA) y articular el trabajo en torno a proyectos. La estructura a considerar en su elaboración es un plan de trabajo a cuatro meses que contenga:
 - Objetivos generales y particulares.
 - Perspectivas de desarrollo a mediano plazo.
 - Metas.
 - Descripción de las actividades tanto individuales como colectivas en las que se precise por semestre las cargas de docencia, investigación, difusión y extensión, en relación con los programas educativos y proyectos institucionales.
 - Programas de superación y actualización profesional que requieran los integrantes.
 - Resultados esperados, criterios y formas de evaluación del plan.

- Requerimientos y recursos para la operación del equipo.
3. Considerar la incorporación de asesores de medio tiempo y tiempo parcial tanto en la formulación del proyecto y plan como en su desarrollo e implementación para ello la revisión perfiles académico y de desempeño para que exista congruencia con la temática abordada por el equipo y sus compromisos de carga académica.
 4. Diseñar instrumentos y mecanismos que permitan contar con información sistematizada de toda la actividad que se desarrolla el equipo y un sencillo plan de vida y carrera e indicadores para la evaluación del desempeño.

4.4.2.2. Estructura de las reuniones académicas y taller

El taller se impartió solamente a asesores de tiempo completo, ya que ellos son los actores principales del proceso de formación de un cuerpo académico y los responsables directos de que estos cumplan sus funciones sustantivas.

Las reuniones académicas se realizaron en dos etapas:

1º. Etapa: con asesores de tiempo completo.

2º. Etapa: con asesores de tiempo parcial y medio.

4.4.2.3. Metodología del taller y reuniones académicas

Investigación-acción, taller y análisis de casos, en donde se abordarán las siguientes temáticas:

Revisión de documentos oficiales que ejemplifican:

- Descripción de los principales conceptos implicados en la reorganización del trabajo académico.
- Paradigma de un cuerpo académico consolidado.
- Reorganización académica de la unidad Ajusco de la UPN.
- Propuesta de agrupamiento de cuerpos académicos.

4.4.2.4. Productos esperados del taller y reuniones académicas

- Reconocimiento de los principales conceptos: trabajo en equipo, cuerpos académicos, dependencias de educación superior (DES) y agrupamientos (AG).
- Identificación de las principales características y requisitos académicos para integrar un cuerpo académico.
- Elaboración de propuestas para formar un AG o DES a partir del análisis de un caso.
- Creación de una base de datos del personal académico obtenidos mediante la aplicación de una encuesta que concentre su perfil profesional.
- Conformación de un AG o DES en relación a perfiles profesionales y de desempeño académico, así como al programa educativo vigente (Licenciatura en intervención educativa LIE 2002).
- Elaboración de proyectos específicos: tutorías, actualización profesional y académica, titulación, postgrado, etc.
- Elaboración de un plan de vida y carrera para el programa de la LIE 2002 a partir del análisis de un caso.

4.4.2.5. Destinatarios del taller y reuniones académicas

Asesores de tiempo completo (16) en la primera etapa, en la segunda mediante 20 asesores más (9 de medio tiempo y 11 de tiempos parciales).

4.4.2.6. Duración del taller y reuniones académicas

La primera etapa con asesores de tiempo completo se realizaron durante los meses de mayo, junio y las tres primeras semanas de julio los martes de 12 a 15 hrs.; la segunda etapa con los asesores de medio tiempo y tiempo parcial del 20 al 24 de julio con un horario de 9 a 15 hrs. A continuación se presenta la calendarización de las mismas:

Tabla 7. Calendario de actividades.

Etapa	Actividades	Periodo
Organización	Solicitud de autorización, reunión académica general para presentación y organización del proyecto, elaboración de antología.	10 al 17 de mayo
1º. Fase de implementación	Taller sobre cuerpos académicos para asesores de tiempo completo. Reuniones académicas con asesores de tiempo completo para la formación de un agrupamiento y el diseño de proyectos por cada coordinación	18 mayo al 15 de junio 22 junio al 13 de julio
2º. Fase de implementación	Reuniones académicas para la incorporación al trabajo por proyectos con los asesores de medio tiempo y parcial	20 al 24 de julio

4.4.2.7. Descripción de contenidos del taller y reuniones académicas

Taller:

Módulo 1. El trabajo en equipo: hacia una nueva manera de conceptualizar el trabajo académico.

Módulo 2. Un nuevo paradigma en Educación Superior: Cuerpos Académicos.

Módulo 3. La reorganización académica de UPN.

Módulo 4. Analizando un caso sobre el proceso de formación de cuerpos académicos.

Módulo 5. Un ejercicio de conformación.

Reuniones académicas:

Con asesores de Tiempo completo:

1.- Formación de un equipo de trabajo considerando para ello tanto su perfil profesional como de desempeño, e inicio de la elaboración del programa de la DES o AG, identificando los núcleos temáticos en los que centraran sus acciones.

2.- Socialización de los avances.

3.- Concluir colegiadamente la elaboración de un programa de trabajo.

4.- Socialización y discusión del programa y proponer un responsable del mismo.

Con asesores de medio tiempo y parcial:

1.- Informe y presentación del programa para su análisis y discusión.

2.- Conformación de equipos de trabajo para la operación de los programas, de acuerdo a perfil profesional y de desempeño.

3.- Construcción de proyecto específico de trabajo (PRODES).

4.- Culminación del PRODES y presentación al colectivo.

5.- Evaluación del trabajo realizado.

4.4.3. Actividades principales y subordinadas

En la siguiente tabla se presenta el desglose de actividades principales y subordinadas para la implementación del proyecto a manera de ofrecer una visión sistémica e integradora del mismo:

Tabla 8. Actividades principales y subordinadas.

Actividad principal	Actividad subordinada	Periodo de realización	Productos esperados.
1.-Elaboración de una solicitud dirigida a la Dirección de la Institución para la realización del proyecto de implementación.	1.1 Solicitud de entrevista con la directora de la institución. 1.2 Presentación general del proyecto de implementación y los beneficios que puede aportar a la institución.	10 al 16 mayo de 2004. 10 – 11 mayo	Autorización para implementar el proyecto.
2. Organización de una reunión académica con asesores de tiempo completo para solicitar su participación en el diseño y organización del taller.	2.1 Solicitud de autorización para la reunión con la directora. 2.2 Realización de la reunión e inicio del diseño del curso.	11 mayo 12 mayo	Autorización para la realización de la reunión. Disponibilidad para participar en el taller y reuniones académicas.
3. Selección de documentos y bibliografía de apoyo	3.1 Recopilación de información sobre el	13-14 mayo	Elementos para su diseño mediante

para el taller.	tema, tanto en la institución como en Internet.		aportaciones de los asesores
4. Elaboración de una antología de apoyo al taller.	4.1 Organización de la información. 4.2 Transcripción de las lecturas. 4.3 Diseño final de antología.	14-15 mayo	Borrador de antología Antología (véase anexo F)
5. Organización de taller.	5.1 Organización de módulos.	16 mayo	Cartas descriptivas para cada sesión de trabajo.
6. Organización de reuniones académicas	6.1 Organización de actividades a realizar	17 mayo	Orden del día con los temas a tratar y productos
Actividad principal Fase de ejecución	Actividad subordinada	Periodo de realización	Productos esperados.
1.-Impartición de un taller y realización de reuniones académicas para clarificar la nueva propuesta de trabajo: para establecer las metas del proyecto, definir problemas e identificar sus	1.1 Desarrollo de cada sesión. Módulo 1. El trabajo en equipo: hacia una nueva manera de conceptualizar el trabajo académico.	18 mayo-15 junio	Claridad sobre las implicaciones del trabajo en equipo para conformar un cuerpo académico. Reconocimiento de los principales

<p>causas, para consensuar estrategias de acción alternativas y las modalidades de acción del equipo a partir de las metas establecidas, de seguimiento durante la implementación de un proyecto y de evaluación y balance a la finalización del proyecto.</p>	<p>Módulo 2. Un nuevo paradigma en Educación Superior: Cuerpos Académicos.</p> <p>Módulo 3. La reorganización académica de UPN.</p> <p>Módulo 4. Analizando un caso sobre el proceso de formación de cuerpos académicos.</p> <p>Módulo 5. Un ejercicio de conformación.</p>	<p>conceptos: trabajo en equipo, cuerpos académicos, dependencias de educación superior (DES) y agrupamientos (AG). Identificación de las principales características y requisitos para integrar un cuerpo académico.</p> <p>Elaboración de propuestas para formar un AG o DES a partir del análisis de un caso.</p>
<p>2.-Formación del equipo (CA) y articular el trabajo en torno a proyectos.</p>	<p>Con asesores de Tiempo completo:</p> <p>1.- Formación de un equipo de trabajo considerando para ello tanto su perfil profesional como de</p>	<p>22 junio-13 julio</p> <p>Conformación de un AG o DES en relación a perfiles profesionales y de desempeño académico, así como al programa educativo</p>

	<p>desempeño, e inicio de la elaboración del programa de la DES o AG, identificando los núcleos temáticos en los que centraran sus acciones.</p> <p>2.- Socialización de los avances.</p> <p>3.- Concluir colegiadamente la elaboración de un programa de trabajo.</p> <p>4.- Socialización y discusión del programa y proponer un responsable del mismo.</p>		<p>vigente (Licenciatura en intervención educativa LIE 2002).</p> <p>Elaboración de proyectos específicos: tutorías, actualización profesional y académica, titulación, postgrado, etc.</p> <p>Evidencias sobre el proceso de formación académico.</p>
<p>3.-Considerar la incorporación de asesores de medio tiempo y tiempo parcial tanto en la formulación del proyecto y plan como en su desarrollo e implementación para ello:</p>	<p>Con asesores de medio tiempo y parcial:</p> <p>1.- Informe y presentación del programa para su análisis y discusión.</p> <p>2.- Conformación de</p>	<p>20-24 julio</p>	<p>Creación de una base de datos del personal académico obtenidos mediante la aplicación de una encuesta que concentre su perfil profesional.</p>

Diseñar instrumentos y mecanismos que permitan contar con información sistematizada de toda la actividad que se desarrolla el equipo (Evaluación del desempeño).	equipos de trabajo para la operación de los programas, de acuerdo a perfil profesional y de desempeño. 3.- Construcción de proyecto específico de trabajo (PRODES). 4.- Culminación del PRODES y presentación al colectivo. 5.- Evaluación del trabajo realizado.	Elaboración de un plan de vida y carrera para el programa de la LIE 2002 a partir del análisis de un caso.	
Actividad principal	Actividad subordinada	Periodo de realización	Productos esperados.
Fase de evaluación			
1. Sistematizar el proceso de implementación del proyecto.	1.1 Análisis e interpretación de resultados	24-15 septiembre	Impacto del proyecto de implementación

En las siguientes tablas 9, 10 y 11, se presentan las cartas descriptivas utilizadas en cada fase del proyecto, tanto para la organización y desarrollo del taller como para las reuniones académicas con asesores de tiempo completo en la tabla 12 y de tiempos parciales en la 13.

Tabla 9. Carta descriptiva 1°. Reunión para la organización del Taller

Etapa	Fecha	Objetivo	Actividades	Recursos
Organización.				necesarios
Reunión académica con asesores de tiempo completo para solicitar su participación en el diseño y organización del taller.	12 de mayo De 12 a 14 horas.	Sensibilizar al personal docente sobre las necesidades reorganizar el trabajo académico mediante la organización participativa de un taller para clarificar la nueva propuesta de trabajo.	1.- Bienvenida y exposición de motivos por los que se realiza la reunión. 2.- Reflexión colectiva sobre la necesidad de reorganizar el trabajo académico. 3.- Discusión y análisis sobre las temáticas más importantes a considerar. 4.- En base a estas temáticas organizar el taller. 5.- Solicitar su apoyo para seleccionar la bibliografía adecuada. 6. Invitación a participar en el taller.	Hojas blancas y bolígrafos. Invitación para taller. Servicio de cafetería.

Tabla 10. Cartas descriptivas de las 5 sesiones del taller.

Etapa	Fecha	Objetivo	Actividades	Recursos
1°. Implementación	18 mayo	Clarificar la nueva	Módulo 1. El trabajo en equipo: hacia una nueva	Hojas blancas.
Realización de taller	12 a 15 hrs.	propuesta de trabajo y	manera de conceptualizar el trabajo académico.	Bolígrafos. Laptop.
1°. sesión		analizar las implicaciones del trabajo en equipo.	<p>1.- Bienvenida.</p> <p>2.- Orientaciones sobre la dinámica de trabajo.</p> <p>3.- Lectura de reflexión sobre el trabajo en equipo.</p> <p>4.- Comentarios sobre la lectura, centrando las participaciones sobre las implicaciones del trabajo en equipo</p> <p>5.- Presentación general en power point sobre Cuerpos Académicos.</p> <p>6.- Identificar los principales conceptos de esta nueva modalidad de trabajo.</p> <p>7.- Trabajo en pequeños grupos para clarificar conceptos utilizando para ello</p>	<p>Cañón.</p> <p>Antología de apoyo.</p> <p>Servicio de cafetería</p>

			la Antología de Apoyo.	
			8.- Exposición de conceptos.	
			9. Establecimiento de acuerdos.	
			10. Evaluación del trabajo realizado	
1°.	25	Identificación	Módulo 2. Un nuevo	Carpeta
Implementación	mayo	de las	paradigma en Educación	Hojas
Realización de	12 a 15	principales	Superior: Cuerpos	blancas.
taller	hrs.	características y	Académicos.	Bolígrafos.
		requisitos	1.-Bienvenida.	Laptop.
2° sesión		académicos	2.- Orientaciones sobre la	Cañón.
		para integrar un	dinámica de trabajo.	Antología
		cuerpo	3.- Analizar de manera	de apoyo.
		académico. (1°	individual las principales	Gafette.
		Parte)	características de los CA y	Servicio
			paradigmas en la Antología.	de
			4.- Comentar en binas las	cafetería
			fortalezas y debilidades, tanto	
			a nivel individual como	
			organizacional para poder	
			iniciar con la formación de un	
			CA.	
			5.-Socializar reflexiones.	
			6.- Evaluación del trabajo	

			realizado	
1°.	1 de	Identificación	Módulo 3. La reorganización	Hojas
Implementación	junio	de las	académica de UPN.	blancas.
Realización de	12 a 15	principales	1.-Bienvenida.	Bolígrafos.
taller	hrs.	características y	2.- Orientaciones sobre la	Antología
		requisitos para	dinámica de trabajo.	de apoyo.
3° sesión		integrar un	3.- Formar equipos para	Servicio
		cuerpo	analizar el proceso de	de
		académico. (2°.	reorganización académica de la	cafetería
		Parte)	unidad Ajusco de UPN.	
			4.- Socializar puntos clave del	
			proceso.	
			5.- Identificar fortalezas y	
			debilidades institucionales para	
			asumir este proceso de	
			reorganización.	
			6.- Ofrecer alternativas de	
			solución.	
			7.- Evaluación del trabajo	
			realizado.	
1°.	8 junio	Elaboración de	Módulo 4. Analizando un caso	Hojas
Implementación	12 a 15	propuestas para	sobre el proceso de formación	blancas.
Realización de	hrs.	formar un AG o	de cuerpos académicos.	Bolígrafos.
taller		DES a partir del	1.-Bienvenida.	Antología
		análisis de un	2.- Orientaciones sobre la	de apoyo.

4º. sesión		caso.	<p>dinámica de trabajo.</p> <p>3.- En equipos analizar un caso en el que se identifiquen los mecanismos utilizados en la formación de un CA.</p> <p>4.- Compartir al colectivo los hallazgos.</p> <p>5.- Rescatar aquellos elementos que pudieran ser aplicados para el caso concreto de la UPN 142 y elaborar una propuesta para formar un agrupamiento.</p> <p>6.- Evaluación del trabajo realizado.</p>	<p>Servicio de cafetería</p>
1º.	15	Facilitar una	Módulo 5. Un ejercicio de	Hojas
Implementación	junio	experiencia de	conformación.	blancas.
Realización de taller	12 a 15 hrs.	acercamiento a la conformación	1.-Bienvenida.	Bolígrafos.
		de un CA, con miras a concretizarlo en el futuro cercano, en la	2.- Orientaciones sobre la dinámica de trabajo.	Antología de apoyo.
5º. Sesión			3.- En forma individual llenar un formato para considerar en base a su perfil y preferencia en que agrupamiento siente afinidad para trabajar en	Refrigerio. Servicio de cafetería

- reorganización equipo. (véase Anexo G)
- académica de 4.- Socializar preferencias.
- nuestra unidad. 5.- Conformar equipos de
trabajo.
- 6.- Externar sus comentarios
sobre la realización del taller:
logros y dificultades.
- 7.- Evaluación personal del
taller. (véase anexo H)
- 8.- Agradecimiento por su
asistencia.
- 9.- Refrigerio por culminación
del taller.
-

Tabla 11. Cartas descriptivas de las reuniones académicas.

Etapa 1°.	Fecha	Objetivo	Actividades	Recursos necesarios
Implementación Realización de reuniones académicas con asesores de tiempo completo 1° reunión	22 junio 12 a 15 hrs.	Integrar un equipo de trabajo considerando para ello tanto su perfil profesional como de desempeño, e inicio de la elaboración del programa de la DES o AG, identificando los núcleos temáticos en los que centraran sus acciones.	Bienvenida. Explicación de la dinámica de trabajo. Llenar formato “Encuesta al personal académico” (véase anexo I). Conformación de un AG o DES en relación a perfiles profesionales y de desempeño académico, así como al programa educativo vigente (Licenciatura en intervención educativa LIE 2002). Asuntos varios.	Para todas las reuniones: Carpeta Hojas blancas. Bolígrafos. Laptop. Cañón. Gafette. Servicio de cafetería
2° reunión	29 junio 12 a 15	Consolidar la formación del equipo de trabajo y socializar avances de elaboración del	Bienvenida. Explicación de la dinámica de trabajo. Ratificar el AG o	

	hrs.	programa.	DES conformado. Iniciar la elaboración del plan para el desarrollo de programas educativos y mejoramiento de la calidad. Considerar para la elaboración del programa el formato “Plan de trabajo del CA” (véase anexo J). Formular criterios para evaluar el desempeño individual y colectivo. Socializar avances. Asuntos varios.
3°. reunión	6 julio	Concluir colegiadamente	Bienvenida.
	12 a	la elaboración de un	Explicación de la
	15	programa de trabajo.	dinámica de trabajo.
	hrs.		En equipos elaborar proyectos específicos de: titulación, capacitación y

			actualización, vinculación e imagen institucional. Socializar avances. Asuntos varios.
4º. reunión	13 julio 12 a 15 hrs.	Socialización y discusión del programa y proponer un responsable del mismo.	<p>Bienvenida. Explicación de la dinámica de trabajo. Cada equipo exponer sus proyectos. Nombrar un coordinador de los mismos. Proponer un responsable general del plan del AG o DES. Asuntos varios.</p>

Tabla 12. Cartas descriptivas de reuniones académicas.

Etapa 2°.	Fecha	Objetivo	Actividades	Recursos
Implementación. Reuniones generales con asesores de tiempo parcial y medio.	Julio 20	Presentar los avances del plan de desarrollo de los programas educativos y los programas de mejoramiento de la calidad.	Bienvenida Explicación General en ppt sobre el proceso de conformación del cuerpo académico. Informe y presentación de los avances del plan de desarrollo de los programas educativos y programas de mejoramiento de la calidad para su análisis y discusión. Análisis y discusión sobre el tema. Asuntos varios. Despedida.	Para todas las reuniones: Carpeta Hojas blancas. Bolígrafos. Laptop. Cañón. Gafette. Servicio de cafetería. Documento: Criterios para evaluar programas académicos de licenciatura y postgrado.
	Julio 21 9 a 15 hrs.	Incorporar a los asesores de tiempo parcial y medio a proyectos	Bienvenida. Explicación de la dinámica de trabajo. Llenar formato	

	específicos de trabajo.	“Encuesta al personal académico” (véase anexo I).
	Realizar un ensayo de elaboración de un plan de vida y carrera y un sistema de evaluación del desempeño.	Conformación de equipos de trabajo para la operación de los programas, de acuerdo a perfil profesional y de desempeño. Compartir dudas y expectativas en torno al trabajo a desarrollar. Elaborar un documento tentativo sobre como evaluar el desempeño del equipo.
		Elaborar un documento tentativo sobre un plan de vida y carrera para el programa de la LIE.
		Despedida.
Julio	Construir un	Bienvenida.

22 9 a 15 hrs.	proyecto de trabajo (PRODES)	Por equipos iniciar la construcción de proyecto específico de trabajo (PRODES). Despedida
Julio 23 9 a 15 hrs.	Culminar el (PRODES) y presentarlo al colectivo en plenaria.	Bienvenida. Culminación del PRODES y presentación al colectivo. Discusión y análisis sobre los programas. Despedida
Julio 24 9 a 15 hrs.	Evaluar el trabajo realizado.	Bienvenida. Evaluación del trabajo realizado. Acuerdos para reanudar el proceso de cada equipo el sábado 21 de agosto. Despedida. (inicia periodo vacacional)

4.4.4. Operatividad del proyecto (factibilidad, viabilidad)

El proyecto de implementación se desarrolló de manera satisfactoria y con las autorizaciones necesarias tanto por parte de la directora de la institución Universidad Pedagógica Nacional Unidad UPN 142 Tlaquepaque Jalisco, como por parte de los asesores involucrados que son la totalidad de los integrantes de la UPN. La ejecución del proyecto está a cargo, como se menciona en el apartado 7 de este mismo capítulo IV la Licenciada Graciela Nolasco Aviña.

4.4.5. Costos de ejecución

Los recursos necesarios para la implementación del proyecto se presentan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 13. Costos de operación.

Recursos	Concepto	Cantidad	Unidad	Total
Recursos materiales	Laptop	Existen en la		
	Cañón.	institución.		
	C D y Diskete			
	Engrapadora			
	Fotocopiadora			
	Engargoladora			
	Servicio de	Lo ofrece la		
	cafetería para 15	institución como		
	días.	apoyo al		
		proyecto.		
Recursos humanos.	Coordinadora	Lo realiza como		
	Asistente de	apoyo a la		
	fotocopiado y	coordinadora		

	engargolado.	del proyecto.		
Costos	Hojas blancas.	5 paquetes.	\$40.00	\$200.00
variables.	Carpetas.	2 paquetes.	\$60.00	\$120.00
	Bolígrafos.	4 cajas	\$20.00	\$ 80.00
	Constancias.	38	\$10.00	\$380.00
			SUMA TOTAL	\$780.00

4.4.6. Estructura organizativa y de gestión

Como se mencionó anteriormente, se involucra en el proyecto de implementación a todos los integrantes de la institución, lo que vislumbra una estructura organizativa flexible y participativa. En relación a la gestión, tanto la organización del taller como para las reuniones académicas se puso a consideración de la directora y de la coordinadora de los CA, los tiempos de ejecución se pueden observar en la tabla 8 que presenta el calendario de actividades que comprende un periodo de tres meses (del 10 de mayo al 24 de julio de 2004).

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Desde una perspectiva muy general, por evaluación se entiende el proceso o conjunto de procesos para la obtención y el análisis de la información relevante para apoyar un juicio de valor sobre un objeto, fenómeno, proceso o acontecimiento, como un soporte para ofrecer una solución al mismo; en toda evaluación se halla implícito el proceso de cerciorarse del valor de la realidad evaluada. El propósito general de la misma es, como lo menciona Pérez (2001), informar sobre los resultados, apoyar con argumentos la toma de decisiones y aplicar el conocimiento para resolver problemas encontrados en el desarrollo de una investigación. A lo largo de este capítulo se explicitan los resultados del proyecto de implementación en relación a la formación de un equipo docente de alto desempeño mediante la realización de un taller y reuniones académicas estableciendo además los alcances y limitaciones del mismo. Se presenta también la evaluación del proyecto.

5.1. Resultados sobre la operacionalización

5.1.1. Metodología de operación por etapas

La implementación del proyecto se centró en una actividad principal: la formación de un equipo de alto desempeño, esta se realizó en dos etapas: en la primera se realizó un taller y reuniones académicas con 16 asesores de tiempo completo y durante la segunda con 20 asesores más de tiempo parcial y medio.

Durante el taller se clarificó la propuesta de trabajo en torno a los denominados cuerpos académicos, sus características, requisitos, planes y proyectos de trabajo que deben desarrollar y análisis de un caso que ejemplifica un ejercicio de conformación. Mediante la realización del taller se dio inicio a la formación de un equipo de alto desempeño.

Posteriormente mediante reuniones académicas se formó un equipo que definió objetivos y metas de trabajo comunes en torno a un objeto de conocimiento. Se diseñaron además proyectos específicos de trabajo. Mediante estas reuniones se avanzó en el proceso de formación del equipo.

Durante la segunda etapa, de nuevo mediante reuniones académicas se consolidó la formación del equipo, quien además de involucrar a los asesores de medio tiempo y parcial en las tareas en base a perfiles tanto profesionales como de desempeño, se logró diseñar un instrumento base para evaluar el desempeño y un sencillo plan de vida y carrera.

5.1.2. Actividades y objetivos

Para rescatar el proceso seguido durante el taller se elaboraron cédulas de análisis en las que se describen tanto las actividades más importantes como los productos obtenidos. Para las reuniones académicas en su primera y segunda etapa se elaboraron minutas que rescatan de igual manera las actividades y productos obtenidos en su desarrollo.

Para evaluar los resultados del taller se utilizó como instrumento una escala de intensidad (véase anexo K), análisis de documentos productos del taller, mediante un formato propuesto por Fleitman (1999) y observaciones. Los aspectos a evaluar van en relación a la claridad sobre las implicaciones del trabajo en equipo y la conformación de un cuerpo académico, el análisis del proceso de formación del mismo y datos concretos sobre como administrar mejor los recursos humanos en base a sus perfiles profesionales y de desempeño.

Para la aplicación de la escala de intensidad se valoraron 10 aspectos con valor del 0 al 5 en donde 5 es excelente, 4 bueno, 3 regular, 2 malo, 1 pésimo y 0 sin opinión, la muestra fue aleatoria representativa de pocos individuos: 6 asesores de tiempo completo. Los resultados para evaluar el impacto del taller se presentan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 14. Concentrado valorativo sobre el taller.

Aspectos	Asesores					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿Te pareció de utilidad el taller?	4	3	5	4	4	4
2. La organización general fue:	5	5	4	5	5	5
3.- ¿Se lograron los objetivos del taller?	5	4	4	4	5	3
4. ¿Los contenidos abordados clarificaron la nueva propuesta para la reorganización académica de UPN?	5	5	5	5	4	5
5.- ¿Los materiales de apoyo (antología) fueron de utilidad?	5	5	5	5	5	4
6.- La coordinación del grupo fue:	5	5	5	5	5	3
7.- Tu participación fue:	4	3	4	4	5	4
8.- El trabajo en grupo fue:	3	4	4	3	2	3
9.- ¿Fue posible el trabajo en equipo?	3	4	4	4	3	4
10.- En tu opinión: ¿el ejercicio realizado de integrar un equipo favorece la creación de un CA?	5	4	5	5	4	3

En la gráfica que se presenta a continuación se puede visualizar el valor medio obtenido en cada aspecto:

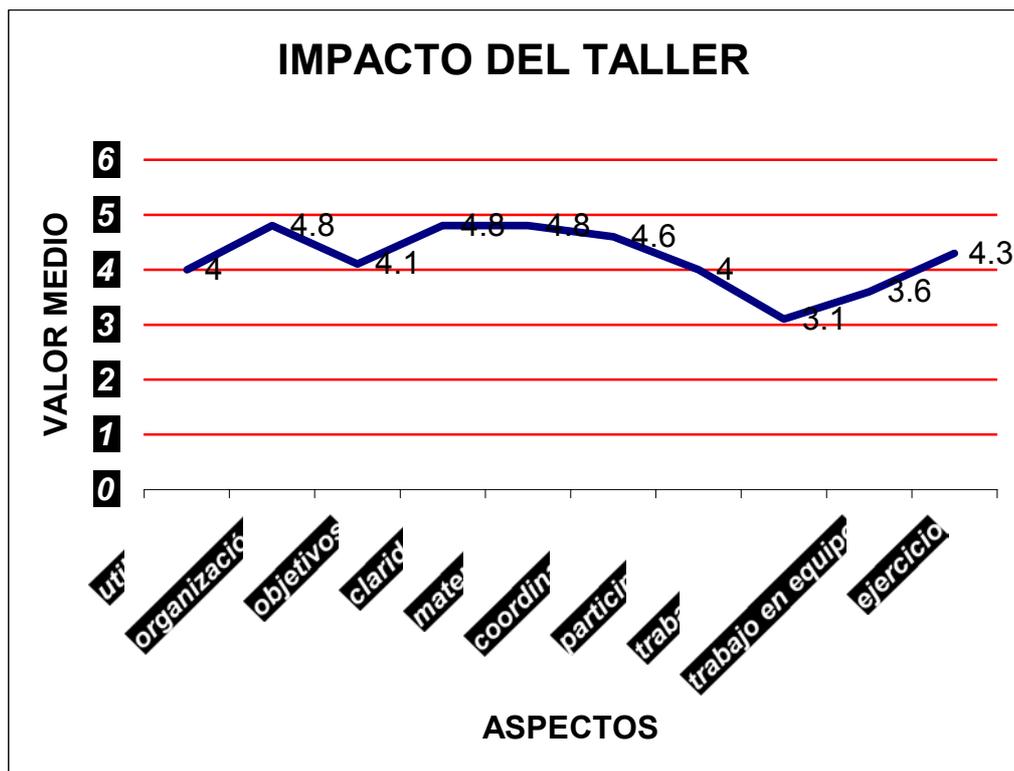


Figura 4. Impacto del taller.

La utilidad del taller fue buena al obtener un valor medio de 4, la organización 4.8, se considera que los objetivos del mismo fueron alcanzados al obtener 4.1, se logró clarificar la propuesta de trabajo y los materiales utilizados para el proceso fueron los adecuados. La coordinación fue buena así como la participación individual pero de manera regular se dio el trabajo grupal y en equipos, aunque fue considerado como bueno el ejercicio de conformación realizado. El valor medio en su conjunto fue 3.7 de 5, por lo que se puede afirmar que el impacto del taller fue entre regular y bueno.

En relación a los comentarios y sugerencias se obtuvieron los siguientes:

Tabla 15. Comentarios y sugerencias sobre el taller.

Comentarios	Sugerencias
1 Me pareció muy aceptable el taller ya que analizamos ejemplos concretos de conformación de cuerpos académicos.	Que se promuevan de manera mas frecuente este tipo de actividades porque además de fomentar el trabajo en equipo clarifican en este caso la propuesta de reorganización académica
2 Interesante la técnica de análisis de caso.	Incorporar esta técnica a las asesorías con los alumnos.
3 Promover otros espacios de trabajo, como este taller, permite conocernos más y convivir de manera más pacífica.	Organizar dinámicas de integración de grupo.
4 Resulta interesante realizar la dinámica de simulación de conformación de un equipo para adentrarnos sobre este tipo de trabajo.	Realizar este mismo taller con los asesores de tiempos parciales para que también ellos estén enterados del trabajo que se pretende realizar en los cuerpos académicos.
5 Siento que es difícil trabajar en equipo, es bueno el intento pero falta más disponibilidad de algunos para hacerlo.	Sugiero elaborar una serie de indicadores que delimiten el trabajo que debemos realizar para trabajar en equipo.
6 Buen intento para integrarnos al trabajo en equipo.	Hacer extensiva la invitación a los demás asesores para que estén enterados de la dinámica de trabajo para involucrarlos en otras actividades que no sean solamente de docencia.

Los comentarios se centraron en lo interesante que resultó el ejercicio de simulación, el análisis del caso y el utilizar la modalidad de taller como intento de trabajar en equipo: se reconoce también la dificultad para lograrlo pero también la disponibilidad de hacerlo.

Las sugerencias fueron: involucrar a los asesores de tiempos parciales y medios en el proceso de clarificación de la propuesta, hacer más dinámicos los talleres y elaborar indicadores de desempeño. La técnica de análisis de caso resultó interesante y se sugirió trabajarla incluso con los alumnos.

Los resultados del análisis de documentos productos del taller de cada sesión son:

1º. Sesión.

Fecha de realización	Hora de inicio	Nombre del responsable
18 de mayo de 2004	5:00 p.m.	Graciela Nolasco Aviña.
Documento evaluado: Productos de la 1º. Sesión del taller.		

Objetivo: Analizar el grado de claridad sobre los principales conceptos en la nueva forma de trabajo académico.

Documento que se analiza: Productos del trabajo en pequeños grupos.

Descripción del contenido: Descripción de los principales conceptos.

Resultado del análisis:

- Se identifican las principales implicaciones del trabajo en equipo que se debe desarrollar en un cuerpo académico.
- Se observa claridad en los conceptos implicados:

CA: Cuerpo académico.

DES: Dependencias de educación superior, su objeto de trabajo y núcleos temáticos curriculares.

AG: Agrupamiento.

PE: Programa educativo.

2º. y 3º. Sesión.

Fecha de realización	Hora de inicio	Nombre del responsable
25 mayo	5:00 p.m.	Graciela Nolasco
1 de junio 2004		Aviña.

Documento evaluado: Productos de la 2º. Sesión del taller.

Objetivo: Analizar la identificación de las principales características de un CA así como las detección de las principales fortalezas y debilidades tanto a nivel individual como institucional y alternativas de solución que se proponen.

Documento que se analiza: Productos del trabajo individual, en binas y equipos.

Descripción del contenido: Características de un CA e identificación de fortalezas y debilidades encontradas, alternativas de solución.

Resultados del análisis:

- Se identifican las principales características de un CA.
- En relación a fortalezas se cuenta con un personal académico con amplia experiencia en la docencia y en procesos de intervención educativa.

La mayoría a participado en los diversos programas educativos que ha ofertado

la institución (planes 75, 79, 85, 94 y 2002).

- En relación a las debilidades se menciona la falta de una normatividad vigente, carencia de indicadores claros de desempeño académico, inequidad en la asignación de cargas de trabajo y predominio de actividades de docencia en contra de las de investigación y gestión. Tampoco existen criterios para la asignación de cursos o tareas a realizar.
- Las alternativas de solución que se sugieren se refieren a la asignación equitativa de funciones y obligaciones, considerar sus perfiles tanto profesional como de desempeño para los cursos y programas educativos que existen, formular una normatividad institucional que apoye lo anterior. Integrar además a los asesores de tiempos parciales y medio asignado funciones en proporcionalidad a sus responsabilidades.

4°. Sesión.

Fecha de realización	Hora de inicio	Nombre del responsable
8 de junio de 2004.	5:00 p.m.	Graciela Nolasco Aviña.
Documento evaluado: Productos de la 4°. Sesión del taller.		

Objetivo: Identificar las propuestas de solución para la conformación de un CA a partir del caso analizado.

Documento que se analiza: Productos del trabajo en equipo.

Descripción del contenido: Propuestas de solución y análisis de caso.

Resultado del análisis:

- Se identificaron los principales mecanismos utilizados en el caso para conformar un cuerpo académico: las fases consideradas para su integración, propuesta de formación, participantes, tareas, consideración de perfiles, agrupamientos, las DES consideradas así como sus objetos de estudio y núcleos temáticos, responsables de coordinación, proceso de elección etc.
- Las propuestas de solución se refieren nuevamente a consideración de perfiles para elegir una DES y quienes serían los candidatos más idóneos para integrarla.

5°. Sesión

Fecha de realización	Hora de inicio	Nombre del responsable
15 de junio de 2004.	5:00 p.m.	Graciela Nolasco Aviña.
Documento evaluado: Productos de la 5°. Sesión del taller.		

Objetivo: Analizar preferencias individuales y colectivas para la conformación de una DES o AG.

Documento que se analiza: Productos del trabajo individual y colectivo.

Descripción del contenido: Análisis de los datos recabados para conformar un AG.

Resultado del análisis:

- Cada participante manifiesta en base a su desempeño académico los programas educativos en los que ha participado, las actividades realizadas en el mismo, sus perfiles y considerando lo anterior define sus DES o AG y núcleo temático por afinidad, además de mencionar una segunda opción.
- En base a este ejercicio, surgen múltiples opciones de conformación, dada la diversidad de perfiles.
- Se concretizan 3 equipos de 6 integrantes c/u en base a afinidad como ejercicio.

A partir del análisis de cada producto del taller, se puede afirmar que los contenidos abordados ayudaron a clarificar la propuesta de trabajo y se dio inicio de manera subjetiva a la formación de un equipo de alto desempeño mediante el ejercicio de conformación realizado.

Tomando como base las cuatro etapas previsibles de Boyett y Boyett (1999) por las que transitan a nivel individual los sujetos que intentan integrar un equipo: formación, inestabilidad, normalización y desempeño, y a nivel equipo: inicial, transición, experto y maduro; considerando además los referentes teóricos propuestos por Katzenbach & Smith (2002), que describen el proceso de integración por el que transitan los equipos con la denominada “la curva de desempeño del equipo” (p.84): grupo de trabajo, pseudoequipo, equipo potencial, verdadero equipo y equipo de alto desempeño, se realizaron 5 observaciones de las sesiones del taller centradas en los siguientes aspectos: proceso de cambio al interior del grupo que pretende formar un cuerpo académico CA, etapas por las que transitan tanto a nivel personal como colectivo, logros obtenidos y dificultades superadas. Los resultados se concentran en la siguiente tabla:

Tabla 16. Aspectos observados en las sesiones del taller.

Sesiones del taller.	1	2	3	4	5
Aspectos a observar:					
Etapa por la que transitan:	Inicial	Inicial	Transición	Transición	Transición
A nivel colectivo.					
Etapa por la que transitan:	Normalización	Normalización	Normalización/Desempeño	Desempeño	Desempeño
A nivel individual.					
Actitudes de los participantes.	Interés, atención, tolerancia.	Interés, cuestionamientos constantes.	Participación, colaboración.	Participación, interés, apertura, propositos.	Participación, colaboración, interés.
Logros obtenidos.	Se logró clarificar los conceptos implicados en la reorganización	Se caracterizó el tipo de trabajo que se debe desarrollar al interior de un cuerpo	Se identificaron de manera general fortalezas y debilidades	A partir del análisis de un caso se ejemplificó el proceso a seguir para la	En base a preferencias individuales, pero basadas en su perfil profesional y

	n académica.	académico.	institucionales	conformació	de
			e individuales	n de un CA.	desempeño,
			para poder	Como	se pudo
			conformar un	propuestas	realizar un
			CA. Se	de solución	ejercicio de
			propusieron	se sugirió la	formación de
			algunas	consideració	un
			alternativas	n de perfiles	agrupamient
			de solución.	y	o con un
				distribución	núcleo
				equitativas	temático bien
				de funciones:	definido.
				docencia,	
				investigación	
				y gestión.	
Dificultades	Tolerancia y	Al clarificar la	Hubo	Con el	El ejercicio
superadas.	respeto a la	propuesta de	participación	ejercicio de	de
	diversidad de	trabajo	por parte de	análisis de	agrupamient
	opiniones.	disminuyó la	todos los	caso se	os en base a
	Prevaleció un	politización.	involucrados	obtuvo una	intereses
	ambiente	Franca actitud	en el análisis	panorámica	profesionales
	tranquilo.	de diálogo entre	de fortalezas	general sobre	y de
		los integrantes	y debilidades,	como	desempeño
			se inicia el	organizar el	despertó la
			reconocimient	trabajo	inquietud por

o de las limitaciones del grupo para iniciar la formación de un grupo académico. académico. Aumentó la claridad frente a esta propuesta de trabajo. determinar cual sería la DES y núcleo temático que se puede desarrollar en base a las características de los integrantes.

Nivel de consolidación y desempeño.	Grupo de trabajo.	Grupo de trabajo.	Pseudoequipo .	Pseudoequipo o.	Equipo potencial.
-------------------------------------	-------------------	-------------------	----------------	-----------------	-------------------

La lectura interpretativa es la siguiente:

La etapa por la que transitan a nivel colectivo es de inicial a transición, a nivel individual es de normalización desempeño, las actitudes predominantes fueron de interés, apertura, participación, colaborativa y propositiva.

Se logró clarificar conceptos implicados en el proceso y caracterizar las funciones de un cuerpo académico, identificar fortalezas y debilidades tanto individuales como colectivas. Ejemplificar el proceso de conformación en base a lo anterior condujo a elaborar propuestas de solución para superar debilidades y, en base a preferencias individuales, perfiles

profesionales y de desempeño se formó un agrupamiento bien definido en torno a un núcleo temático.

Las dificultades superadas se refieren a lograr un ambiente de trabajo más tranquilo, ya que al comprender la temática de trabajo de un CA disminuyó la politización y se centró el trabajo en formar un agrupamiento. Al final del taller se observa el inicio de un equipo potencial, ya que surge el intento de mejorar su desempeño no solo de manera individual sino colectiva.

A partir de los datos obtenidos mediante la escala de intensidad, el análisis de documentos productos de cada sesión y las observaciones realizadas, los resultados en la implementación del taller en relación a clarificar la propuesta de trabajo son los siguientes:

Considerando los planteamientos de Katzenbach y Smith (2002) sugieren que para evaluar la situación actual de un grupo se analicen los seis elementos básicos que deben poseer y que se refieren a: 1) suficientemente pequeño en número, 2) niveles adecuados de habilidades complementarias, 3) un propósito en verdad significativo, 4) metas específicas, 5) una propuesta de trabajo clara y 6) un sentido de responsabilidad mutua, se puede mencionar que los resultados del taller han logrado dos de los elementos básicos: propuesta clara y el inicio del sentido de responsabilidad mutua entre los miembros del equipo.

Después de analizar los resultados de la implementación del taller se presentan a continuación los obtenidos durante las reuniones académicas en su primera etapa con asesores de tiempo completo utilizando para ello minutas que describen de manera general el desarrollo de las mismas y algunos documentos producto como una muestra representativa de perfiles de los asesores de tiempo completo, propuesta de indicadores para evaluar el desempeño y esquemas de organización del equipo en la DES conformada.

- Primera reunión.

El objetivo de la primera reunión académica fue el siguiente:

Integrar un equipo de trabajo considerando para ello tanto su perfil profesional como de desempeño, e inicio de la elaboración del programa de la DES o AG, identificando los núcleos temáticos en los que centraran sus acciones.

Minuta del la reunión del día 22 de junio de 2004

En el aula 2 de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad UPN 142 Tlaquepaque Jalisco, se reunieron 16 asesores de tiempo completo para iniciar el proceso de formación de un equipo de trabajo denominado Cuerpo Académico bajo el siguiente orden del día:

1. Presentación de la agenda de trabajo a todos los asistentes.
2. Exposición de motivos por los que se cita a la reunión.
3. Análisis tanto de perfiles profesionales como de desempeño de los asesores a partir le llenado de la encuesta al personal académico (véase anexo I).
4. Considerando lo anterior se conformó un agrupamiento en torno a una DES.
5. Otro elemento considerado fue un programa educativo en específico siendo elegido por la mayoría la Licenciatura en Intervención Educativa LIE 2002.
6. La DES seleccionada fue: Política educativa, administración y gestión de instituciones educativas, su objeto de trabajo: análisis de políticas educativas, programas de intervención, gestión y evaluación. El núcleo temático curricular: políticas educativas, gestión y administración de instituciones educativas.
7. Se decidió conformar una sola DES ya que de alguna manera todos los asesores poseen o una experiencia profesional sobre el objeto de trabajo núcleo temático de la misma o una experiencia de desempeño al haber impartido cursos sobre estas temáticas.
8. Se presenta a continuación una muestra del concentrado de perfiles que fundamenta la elección de la misma:

Tabla 17. Muestra representativa de perfiles.

Grados	Materias	Experiencia	Productos del	Obras publicadas	Participación
Académicos	impartidas en el programa de la LIE 2002 relacionados con la DES	profesional	quehacer universitario		en cuerpos colegiados
1. Licenciatura en Educación Cívica y Social.	Políticas públicas y sistemas educativos. Teoría educativa.	Profesor de primaria y secundaria. Delegado Sindical. Director de UPN.	<u>Docencia:</u> Compilaciones para cursos de Licenciatura.	Ninguna.	Ninguna.
2. Licenciatura en Matemáticas. Licenciatura en	Políticas públicas y sistemas educativos.	Director de primaria.	<u>Docencia:</u> Compilaciones para cursos de Licenciatura.	Ninguna.	Coordinador de la Licenciatura plan 94.

Contaduría

Pública y

Auditor.

3. Licenciatura en Filosofía.	Intervención Educativa.	Maestro de filosofía a nivel preparatoria y facultad.	<u>Docencia:</u> Compilaciones para cursos de Licenciatura. <u>Investigación</u> Evaluación institucional y propuestas de normatividad.	Ninguna.	Comisión de Evaluación y seguimiento institucional.
4. Licenciatura en Matemáticas.	Enfoques dimensionales de la gestión educativa.	Directora de la Unidad UPN 142 Tlaquepaque, Jalisco.	<u>Docencia:</u> Compilaciones para cursos de Maestría, Licenciaturas y Diplomados. <u>Investigación:</u> Dos informes de avances de Investigación, en el campo de Gestión y Dirección	“Mi libro de 6º” Volumen I y II. Editorial: Carlos Moya. 1988 “Construcción y usos de objetos de aprendizaje para matemáticas”. México. 2003.	Miembro de la Dependencia de Educación Superior: Política Educativa y Administración y Gestión de Instituciones Educativas. Presidente de la Comisión de Titulación,

Educativa. miembro del
Objeto: los Grupo Colegio
usos del poder Para el
y la Desarrollo del
simulación en Programa de la
los procesos LIE,
colegiados.

Ponencias:

Primer
Congreso
Nacional de
Investigación
Educativa y
III Regional
de Unidades
UPN 2004.

Difusión:
Construcción
de Objetos de
Aprendizaje
“Memoria del
XI Encuentro
Internacional
de Educación
a Distancia.

Publicación

ANUIES

Participación

en foros:

Segunda

semana

Internacional

Educativa en

Jalisco 2003.

5. Licenciatura en Lengua y Literatura Española. Maestría en Educación. Doctorado en Pedagogía.	Planeación Estratégica. Diseño Curricular. Diagnóstico socioeducativo.	Maestra de primaria, secundaria, preparatoria, normal básica, superior y de especialidades, así como a nivel licenciatura.	<u>Docencia:</u> Compilaciones para cursos de Maestría y Licenciaturas	“Conceptualización teórico práctica de los proyectos de innovación educativa”. “Propuesta teórico metodológica para la formación de docentes en investigación”	Coordinadora del cuerpo colegiado de la lengua.
6. Licenciatura en Matemáticas. Licenciatura en Educación Básica.	Elementos básicos de investigación cualitativa y cuantitativa.	Maestra de primaria y secundaria.	<u>Docencia:</u> Compilaciones para curso de licenciatura. <u>Investigación:</u> Elaboración	Ninguna.	Coordinación de Tutorías.

Diplomado en
Gestión
Escolar.
Especialización
en Gestión.

- Segunda reunión.

El objetivo de la segunda reunión académica fue: Consolidar la formación del equipo de trabajo, establecer criterios de desempeño tanto individuales como de equipo y socializar avances de elaboración del programa.

Minuta de la reunión del 29 de junio de 2004.

En el aula 1 de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad UPN 142 Tlaquepaque Jalisco, se reunieron 14 asesores de tiempo completo para continuar el proceso de formación de un equipo de trabajo denominado Cuerpo Académico en el agrupamiento o DES: Política educativa, administración y gestión de instituciones educativas e iniciar un programa de trabajo bajo el siguiente orden del día:

- 1.- Bienvenida y presentación de agenda de trabajo.
- 2.- Informe general sobre los concentrados de perfiles obtenidos mediante la aplicación de la encuesta al personal académico de tiempo completo.
- 3.- Ratificación de la DES conformada.
- 4.- Iniciación de la elaboración de un plan para el desarrollo del programa educativo LIE 2002 y mejoramiento de la calidad institucional. Considerar para ello la misión y visión institucional: misión: “Desarrollar servicios educativos de calidad, encaminados a la formación y actualización de profesionales de la educación de acuerdo a las necesidades del

sistema educativo” y su visión: “La Universidad Pedagógica Nacional es una red nacional de instituciones públicas de educación superior flexible, amplia, de cobertura suficiente, innovadora, dinámica, que permitirá la colaboración de científicos, humanistas y educadores, con reconocimiento nacional e internacional, quienes contribuirán al mejoramiento del sector educativo nacional en todos sus niveles” (Plan Institucional de Desarrollo 2001-2007).

5.- Considerar para la elaboración el formato Plan de trabajo del CA (véase anexo J).

6.- Formular criterios para evaluar el desempeño individual y de equipo de los participantes en los aspectos de docencia, investigación y gestión. El proceso seguido para su obtención giro en torno a una lluvia de ideas a partir de la variable desempeño profesional de los académicos de tiempo completo de la que se desprendieron las dimensiones: 1) capacidad pedagógica, 2) Emotividad, 3) Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, 4) Relaciones interpersonales con sus alumnos, directivos, docentes y comunidad escolar y 5) Resultados de su labor. Para el desempeño de equipo fueron consideradas la dimensión: 1) Impacto de la DES en el mejoramiento del programa educativo. Los resultados a partir del consenso de los mismos mediante la discusión de cada uno de ellos son los siguientes:

Tabla 18. Indicadores de criterios de desempeño.

Variable	Dimensiones	Indicadores.
Desempeño profesional de los académicos de tiempo completo. (docencia, investigación y gestión).	1.Capacidades pedagógicas.	1.1 Perfil docente en relación a los cursos que imparte.
		1.2 Grado de dominio en los contenidos.
		1.3 Capacidad para planear su curso en base al enfoque por competencias.
		1.4 Utilización de diferentes técnicas de aprendizaje.
		1.5 Capacidad para crear un ambiente

favorable de aprendizaje.

2. Emotividad
- 2.1. Vocación pedagógica.
 - 2.2 Autoestima.
 - 2.3 Nivel de satisfacción laboral.
3. Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales.
- 3.1 Asistencia y puntualidad.
 - 3.2 Participación en la vida académica de la institución (investigación, extensión y difusión universitaria, comisiones asignadas, coordinaciones, Programas institucionales, reporte de avances académicos en relación a los cursos que imparten, etc.)
 - 3.3 Nivel de participación en la elaboración de objetivos clave institucionales y en la toma de decisiones.
 - 3.4 Participación en programas de capacitación para elevar su nivel profesional.
 - 3.5 Participación en el agrupamiento o DES correspondiente.
 - 3.6 Participación en el diseño, implementación y evaluación del plan para el programa de la LIE 2002 y mejoramiento de la calidad institucional.
 - 3.7 Cumplimiento del programa específico de

su coordinación.

4. Relaciones interpersonales con sus alumnos, directivos, docentes y comunidad escolar.
- 4.1 Nivel de preocupación y comprensión de las problemáticas en los avances de los alumnos.
- 4.2 Flexibilidad en las relaciones que establece con los actores educativos.

5. Resultados de su labor educativa.
- 5.1 Rendimiento académico alcanzado por los alumnos.

5.2 Capacidad para que los alumnos elaboren proyectos de innovación e intervención educativa.

5.3 Impacto de su participación tanto a nivel individual como colectivo en los resultados del agrupamiento o DES conformada.

Desempeño del equipo en la DES.

1. Impacto de la DES en el mejoramiento de la calidad del programa educativo de la LIE 2002.

1.1 Cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias diseñadas para mejorar la calidad del programa educativo.

.7.- Una vez definidos los indicadores de desempeño, se prosiguió con la elaboración del plan. Cabe aclarar que esta propuesta está sujeta a modificaciones conforme se avance en la consolidación del equipo de trabajo y será puesta a consideración de los asesores de medio tiempo y parcial que deseen incorporarse al trabajo en equipo de la DES.

8.- Aunque fue considerado un tiempo de trabajo de 3hrs. éste se prolongo a 5 hrs. por el interés prevaleciente entre los integrantes.

9.- Con la socialización de avances, se dará inicio la próxima reunión académica.

- Tercera reunión.

El objetivo de la tercera reunión académica fue: Concluir colegiadamente la elaboración de un programa de trabajo.

Minuta de la reunión del 6 de julio de 2004.

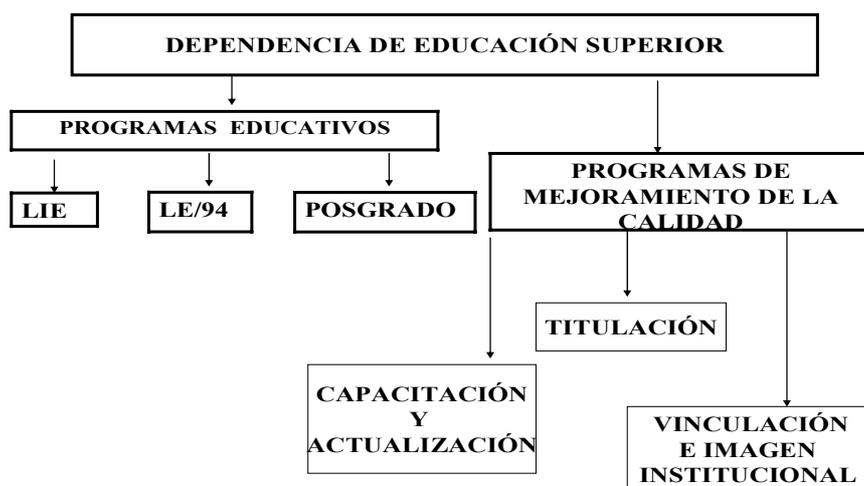
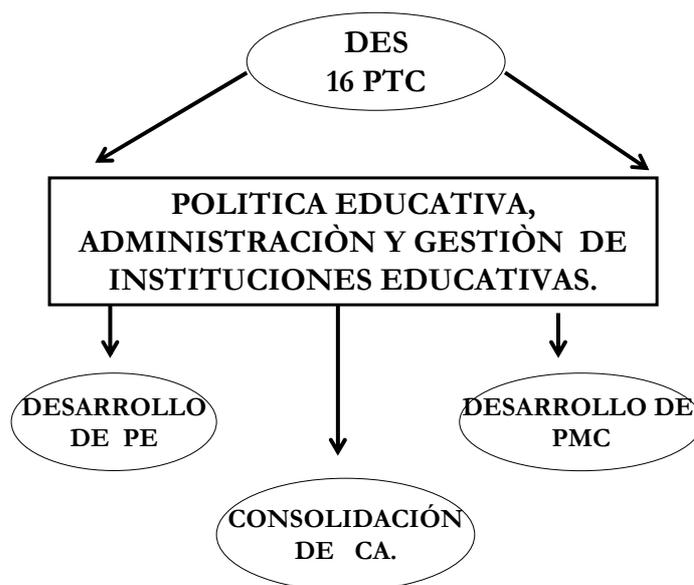
1.- Bienvenida y presentación de agenda de trabajo.

2.- Socializar avances.

3.- Concluir la elaboración de programas específicos de trabajo para el plan de para el desarrollo educativo y mejoramiento de la calidad: titulación, capacitación y actualización, vinculación e imagen institucional.

4.- Formar comités de trabajo para el programa específico de la LIE 2002: tutorías, servicio social y prácticas profesionales y de líneas específicas del programa educativo: Gestión y Orientación.

4.- Socializar avances, para ello se utilizaron las siguientes presentaciones que se refiere a la organización y distribución de actividades entre los miembros del equipo:



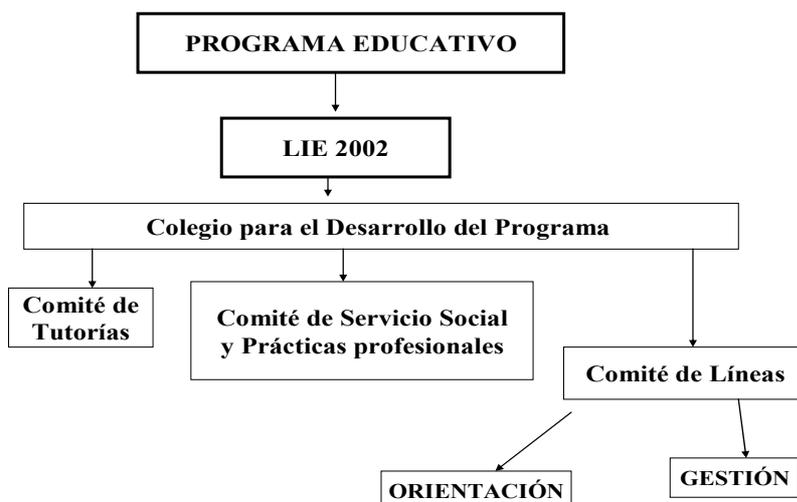


Figura 5. Esquemas de organización.

5.- La DES Política educativa, administración y gestión de instituciones educativas es conformada de la siguiente manera: pertenecen a ella 16 asesores de tiempo completo, cuya principal función será el desarrollo de los programas educativos, de mejoramiento de la calidad y consolidar un cuerpo académico. Para el programa específico de la LIE 2002, se organizó un colegio de 6 asesores que serán los responsables de formar un comité de tutorías, de servicio social y prácticas profesionales, así como de líneas terminales del programa: orientación y gestión.

- Cuarta y última reunión con asesores de tiempo completo.

Minuta de la reunión del 13 de julio de 2004.

El objetivo de la cuarta reunión académica fue: Socializar y discutir el programa y proponer un responsable del mismo.

- 1.- Bienvenida y explicación de la dinámica de trabajo.
- 2.- Cada equipo presentar sus proyectos de trabajo.
- 3.- Se establece el compromiso de compartirlos con los asesores de medio tiempo y parcial para considerar sus aportaciones e incluirlos en algunas de las acciones programadas,

aunque se aclara que sólo participarán los de medio tiempo en su puesta en práctica ya que los parciales se dedicarán solamente a las actividades de docencia prioritariamente, aunque no por ello se dejarán de considerar sus participaciones voluntarias del programa.

4.- Se nombró un coordinador de cada proyecto y un responsable general de la DES conformada.

5.- Los seleccionados expresaron sus compromiso al equipo de orientar a la DES hacia el cumplimiento de las acciones plasmadas en el plan, proyecto y programas acordados.

6.- Se dio por terminada la jornada de reuniones para conformar la DES y se acordó organizar los productos para presentarlos a los académicos de tiempo parcial y medio en reuniones próximas.

Al finalizar cada reunión académica nuevamente se registraron las observaciones generales sobre el progreso en la formación de un equipo de alto desempeño, considerando nuevamente los planteamientos de Boyett y Boyett (1999) y Katzenbach & Smith (2002), las cuales se concentran a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 19. Aspectos observados en las reuniones académicas.

Reuniones Académicas.	1	2	3	4
Aspectos a observar:				
Etapa por la que transitan:	Transición.	Transición.	Experto.	Experto.
A nivel colectivo.				
Etapa por la que transitan:	Normalización/	Desempeño.	Desempeño.	Desempeño.

que transitan: Desempeño.

A nivel

individual.

Actitudes de los participantes.	Participación, apertura y tolerancia.	Apertura, colaborativa.	Tolerancia, apertura, participativa, de compromiso	De compromiso, desempeño, producción de trabajo en equipo.
---------------------------------	---------------------------------------	-------------------------	--	--

Logros obtenidos.	Integración de una DES considerando tanto perfiles de desempeño como profesionales.	Se concretizó la formación del equipo y se establecieron indicadores para evaluar el desempeño de los integrantes tanto a nivel individual como colectivo.	Se diseño un plan general de trabajo y proyectos específicos para cada coordinación y comités.	Se nombraron coordinadores y un responsable general de la DES.
-------------------	---	--	--	--

Dificultades superadas.	La consideración de perfiles, además del interés personal como colectivo, logró centrar los	El establecimiento de indicadores permitirá equilibrar las funciones de docencia,	Al centrar esfuerzos en el diseño del plan y proyectos se logró disminuir las actitudes de	El equipo se encamina hacia el verdadero desempeño al compartir objetivos y
-------------------------	---	---	--	---

	esfuerzos y atención del equipo en iniciar un proceso de trabajo y desempeño real.	investigación y gestión.	politización logrando la completa apertura hacia el trabajo principal de la DES.	metas comunes.
Nivel de consolidación y desempeño.	Equipo potencial.	Equipo potencial.	Equipo potencial.	Verdadero equipo.

Considerando nuevamente los planteamientos de Katzenbach y Smith (2002) que sugieren para evaluar la situación actual de un grupo se analicen los seis elementos básicos que deben poseer y que se refieren a: 1) suficientemente pequeño en número, 2) niveles adecuados de habilidades complementarias, 3) un propósito en verdad significativo, 4) metas específicas, 5) una propuesta de trabajo clara y 6) un sentido de responsabilidad mutua, se puede mencionar que los resultados de las reuniones académicas contribuyeron a concretizarlos.

- 1) Suficientemente pequeño en número: El equipo que conforma la DES tiene un total de 16 integrantes, de los cuales 6 se ubican en el programa de la LIE 2002, 6 en postgrado y 4 en la LE'94.
- 2) Niveles adecuados de habilidades complementarias: El crear la base de datos con sus perfiles tanto de desempeño como profesionales permite visualizar el capital humano con que cuenta la institución y sus habilidades personales tanto en fortalezas como debilidades; éstas se complementan con las que posee el equipo en su conjunto para superarlas y conjugarlas en beneficio del colectivo.

- 3) Propósito en verdad significativo: Comprender la importancia y trascendencia del trabajo en equipo para mejorar la calidad de los servicios que presta la institución a la comunidad educativa, centrados en la misión y visión, concretiza un propósito verdadero y significativo para los integrantes del equipo, que han superado por ello las actitudes de resistencia y politización hacia el trabajo.
- 4) Metas específicas: Elaborar un plan general de trabajo, proyectos específicos por programa educativo cuya meta principal es avanzar hacia la conformación de un CA orientó este proceso.
- 5) Propuesta de trabajo clara: Al culminar esta primera fase del proyecto de implementación, se observa en el equipo claridad en las tareas a realizar.
- 6) Sentido de responsabilidad mutua: Aunque predomina la responsabilidad individual, ésta se acerca a lograrse a nivel equipo. Se necesita más tiempo para que se concrete a este nivel. La propuesta de indicadores para evaluar el desempeño es un ejemplo de que se están logrando avances sobre este punto.

Resultados de las reuniones académicas 2º. Etapa.

Durante esta segunda etapa se realizaron reuniones con asesores de tiempo parcial y medio coordinadas con el apoyo de los asesores de tiempo completo, para consolidar las acciones planeadas por el equipo recién conformado e involucrar en especial a los de medio tiempo en las tareas programadas. A continuación se presentan las minutas de las reuniones así como algunos de los productos obtenidos en cada una de ellas así como el documento propositivo del plan de vida y carrera elaborado por los participantes.

- Primera reunión académica con asesores de tiempo parcial y medio.

Minuta de la reunión del 20 de julio de 2004.

Objetivo: Presentar los avances del plan de desarrollo de los programas educativos y los programas de mejoramiento de la calidad.

- 1.- Bienvenida y presentación de orden del día.
- 2.- Exposición de motivos para la reorganización académica en UPN.
- 3.- Exposición del proceso de conformación de la DES: taller y reuniones académicas.
- 3.- Presentación del plan de desarrollo de los programas educativos y programas de mejoramiento de la calidad, por parte de cada coordinador y responsable de la DES.
- 4.- Discusión y análisis del plan y programas.
- 5.- Se mencionó la necesidad de considerar a partir del próximo semestre 2004-2 a iniciarse en el mes de septiembre de 2004, tanto los perfiles de desempeño como profesionales para cada programa educativo y la asignación de cursos. Otro punto a considerar es diseñar un sistema de evaluación del desempeño que considere las funciones sustantivas a desarrollar por cada académico de acuerdo a su carga horaria: docencia, gestión y difusión. Finalmente, la elaboración de un sencillo plan de vida y carrera que considere estos puntos.

- Segunda reunión académica.

Minuta de la reunión del 21 de julio de 2004.

Objetivo: Incorporar a los asesores de tiempo parcial y medio a proyectos específicos de trabajo. Realizar un ensayo de elaboración de un plan de vida y carrera y un sistema de evaluación del desempeño.

- 1.- Bienvenida y presentación de orden del día.
- 2.- Llenado formatos de encuesta al personal académico (véase anexo I).
- 3.- En base a sus perfiles se incorporaron a proyectos de trabajo específicos.
- 4.- Presentación de indicadores de desempeño elaborados por los asesores de tiempo completo para su análisis y discusión.

5.- Se acordó diseñar instrumentos que permitan recuperar y sistematizar la información que en ellos se pide así como especificar mejor los correspondientes a los asesores de medio tiempo y parcial.

6.- Se acordó que los asesores de tiempo parcial realicen sólo funciones de docencia y los de medio tiempo participen en proporción de las actividades que realicen los de tiempo completo en la DES conformada.

7.- A partir de lo anterior se elaboró un sencillo documento propositivo a manera de plan de vida y carrera sencillo para orientar las funciones de la DES, el cual se presenta a continuación.

Las metas que se pretenden alcanzar en el desarrollo del plan de vida y carrera de UPN son las siguientes:

- Fortalecer la relación de los académicos con la identidad de la Universidad de forma tal que éstos participen de manera activa y creativa en el diseño, la operación y evaluación de proyectos comprometidos con las necesidades del sistema de educación pública en el país.
- Generar programas para proveer de apoyos académicos, materiales y administrativos de manera justa, para que todos cuenten con condiciones óptimas que favorezcan el desarrollo de su trabajo y se resuelvan oportunamente las necesidades de cada proyecto institucional.
- Dar seguimiento a los trabajos y proyectos, mediante el diseño de instrumentos y mecanismos que permitan contar con información sistematizada de toda la actividad que se desarrolla en la institución (Evaluación del desempeño). Esta información deberá incorporarse a las evaluaciones periódicas de los logros y los problemas que se afrontan en el conjunto de la Universidad para la revisión y redefinición de las políticas institucionales a corto, mediano y largo plazos. El sistema de auto-

evaluación periódica incluirá criterios e indicadores que permitan valorar el desarrollo académico y administrativo de la Universidad.

- Fortalecer el perfil académico del personal en los siguientes aspectos: actualización del conocimiento; formación y actualización en el desarrollo de investigación, docencia, difusión y extensión; manejo de nuevas tecnologías; formación o actualización en conocimientos complementarios para el trabajo interdisciplinario; obtención de grados académicos.
- Establecer criterios claros y generales de asignación de: cargas de trabajo; recursos materiales y financieros; procesos de certificación y reconocimiento de la producción académica y administrativa, sistema de compensaciones y continuidad del empleo.

Este proceso de establecimiento de metas asume una visión estratégica que contempla la integración de las funciones sustantivas de la institución, del personal académico, de los servicios universitarios y el establecimiento de sus normatividades particulares que incluye reformar su legislación. Sobre este aspecto se presenta a continuación el desarrollo del proyecto de carrera académica para el desarrollo y mejoramiento del programa educativo de la LIE 2002.

Sin que sea la pretensión resolver una ausencia legal respecto a la normatividad de ingreso, permanencia y promoción del personal que imparte docencia en el proyecto educativo de la LIE se pone a consideración la siguiente propuesta derivada del análisis de los criterios de evaluación del Comité interinstitucional para la evaluación de la educación superior CIEES (2003) del 63 al 84 tratando de adecuarlos al contexto de UPN 142 con la intención de contar con un manual de operación para el concepto “Personal académico”.

Ingreso: Para el ingreso de los asesores al programa educativo de la LIE se considerarán:

- 1.- Estudios. Título profesional de especialización o grado, un mínimo de licenciatura.
- 2.- Experiencia laboral. Mínimo un semestre de experiencia en el programa.

3.- Educativo: Evaluación de su práctica docente (Evaluación del desempeño).

4.- Para los asesores de primer ingreso al programa: hacerlos partícipes del curso de inducción para el alumno.

5.- Designación. Mediante una comisión con base en la propuesta de la DES.

Plantilla:

1.- Cuidar que por lo menos el 30% de la plantilla sean profesores de tiempo completo.

2.- Que entre los docentes de carrera adscritos a la LIE el 20% cuente con formación o capacitación en el curso que imparta (experiencia laboral).

3.- Mantener equilibrio entre profesores nuevos y quienes han trabajado en el programa en cada semestre.

Actividades académicas:

1.- Es deseable que los profesores produzcan material de apoyo a la docencia como presentación de estudio de casos, realización de prácticas, elaboración de ejercicios, paquetes de informática, artículos recientes, formatos de evaluación de competencias y que éstos sean compilados y entregados como parte de su planeación (portafolios del asesor).

2.- Cuidar que los cursos básicos sean trabajados por asesores de tiempo completo, los demás pueden ser impartidos por asesores de medio tiempo.

Distribución de cargas horarias:

Es procedente que el conjunto de profesores de tiempo completo tenga en promedio la siguiente distribución:

Tabla 20. Actividades académicas de los asesores de tiempo completo.

Actividades	Horas/semana
A. Impartición de clases, obligatorio para todo académico de tiempo completo, con un mínimo de dos y un máximo de tres cursos o grupos.	6 a 10 hrs.
B. Atención a los alumnos: asesoría, tutoría, dirección de tesis, revisión de	10

tareas, corrección de exámenes, etc.

C. Actualización y superación, preparación de clases, elaboración de material 10

didáctico,

D. Investigación y desarrollo tecnológico. 5

E: Participación institucional, reuniones académicas. 5

Los profesores de medio tiempo impartirán clase 10 horas semanales en 3 cursos o grupos como máximo. El tiempo restante lo utilizarán en apoyo a los proyectos de coordinación, elaboración de materiales, actualización profesional y apoyo en actividades de investigación.

Evaluación y estímulos.

1.- Políticas de evaluación del desempeño.

Al menos semestralmente se verificará el cumplimiento de las responsabilidades del personal académico en cuanto a sus actividades señaladas anteriormente. Estos resultados servirán para efectos de permanencia, promoción y recontractación.

2.- Se mantendrán en operación mecanismos para la evaluación del profesor por las siguientes instancias: DES, alumnos y otros que se consideren pertinentes. Estos mecanismos serán conocidos por la comunidad académica.

3.- Existirá un sistema de reconocimiento y estímulos al personal académico del programa educativo de la LIE basado, entre otros elementos en la evaluación del desempeño.

4.- En la asignación de los estímulos intervendrá la DES tanto el procedimiento como los resultados de los programas de estímulos serán del conocimiento de la comunidad académica.

5.- Se promoverá la participación del personal académico en sistemas de estímulos externos a la institución como por ejemplo el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) y Sistema Nacional de Investigación (SIN), entre otros.

- Tercera reunión académica.

Minuta de la reunión del 22 de julio del 2004.

Objetivo: Construir un proyecto de trabajo (PRODES).

1.- Bienvenida y exposición de la orden del día.

2.- Se ratificó la incorporación de asesores de medio tiempo al programa seleccionado en base a perfil profesional y de desempeño.

3.- Se inició la construcción del PRODES.

- Cuarta reunión Académica:

Objetivo: Culminar el (PRODES) y presentarlo al colectivo en plenaria.

1.- Bienvenida y orden del día.

2.- Se continuó con el trabajo del día anterior: construir un proyecto de trabajo de la DES.

3.- No se terminó de diseñar el PRODES, queda el compromiso de concluirlo al regreso de vacaciones. La reunión programada para el día siguiente se suspende por iniciar este día el periodo vacacional.

Al analizar las minutas y los documentos producto de las reuniones académicas en su segunda etapa se puede deducir que el equipo logró proyectar a los asesores de medio tiempo y parcial sus progresos para unificar y clarificar la propuesta de trabajo de la DES e involucrarlos en lo posible en la dinámica de trabajo. Como puntos medulares se logró consensar un sistema de indicadores para evaluar el desempeño y un plan de vida y carrera así como conformar una base de datos que de cuenta del capital humano que posee la institución.

Se realizó una evaluación general del desarrollo de las reuniones académicas y su impacto en la organización del trabajo en equipo, mediante una escala de intensidad en donde se valoraron 10 aspectos con valor del 0 al 5 en donde 5 es excelente, 4 bueno, 3 regular, 2 malo, 1 pésimo y 0 sin opinión, la una muestra fue aleatoria representativa de pocos

individuos: 10 asesores de tiempo completo, parcial y medio. Los resultados se presentan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 21. Resultados de las reuniones académicas.

Aspectos.	Asesores									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.- ¿Considera que se cumplieron los objetivos de las reuniones académicas?	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3
2.- ¿El tiempo fue suficiente para el desarrollo de las actividades?	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4
3.- ¿Las actividades realizadas clarifican y orientan el trabajo del equipo?	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5
4.- ¿Los productos obtenidos en cada reunión de trabajo contribuyen a organizar mejor el desempeño académico?	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
5.- ¿Considera que el documento propositivo de plan de vida y carrera así como los criterios para evaluar el desempeño académico servirán como apoyo a la reorganización del trabajo académico en UPN?	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
6.- ¿Resulta equitativa la distribución de funciones académicas en relación a la carga horaria de trabajo?	4	3	4	4	4	5	3	4	4	5
7.- ¿Considera que se ha iniciado un verdadero trabajo en equipo entre los asesores?	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4
8.- ¿Se mejoró la administración de recursos humanos en la organización de un programa educativo como la LIE 2002?	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5
9.- ¿Resultó para usted benéfico asistir a las reuniones?	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5

10.- ¿Qué valoración otorga al trabajo realizado en las reuniones? 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5

En la siguiente gráfica se puede visualizar el impacto de las reuniones académicas.

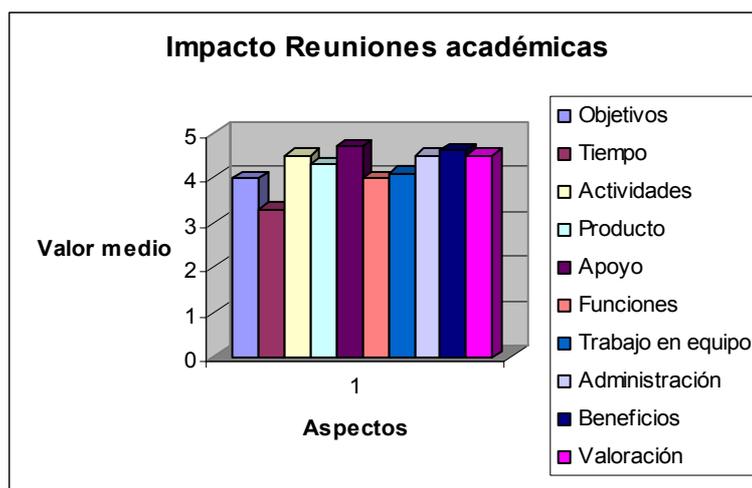


Figura 6. Resultados de las reuniones académicas.

Los objetivos de las reuniones académicas fueron logrados en buena medida al obtener un valor medio de 4, el tiempo para su desarrollo fue regular al ser calificado en 3.3, las actividades realizadas clarifican la propuesta y el trabajo en equipo de buena a excelente forma al obtener un valor medio de 4.5, los productos de trabajo obtenidos en cada reunión contribuyen en buena manera a organizar mejor el desempeño académico con valor medio de 4.3; de igual manera los documentos propositivos sobre criterios para evaluar el desempeño y el plan de vida y carrera apoyan de buena a excelente forma en la reorganización del trabajo académico. Por lo que respecta a la distribución equitativa de funciones sustantivas obtiene un buen valor medio de 4, en relación a la creación e inicio de un verdadero equipo de trabajo es considerada como buena al obtener 4.1.

Se considera además de buena a excelente forma la administración de recursos humanos al organizar un programa educativo en específico que obtiene un valor de 4.5, de igual manera

con 4.6 se consideran los beneficios obtenidos y, finalmente la valoración que le dan al desarrollo es de 4.5. El valor medio en su conjunto fue 4.2 de 5, por lo que se puede afirmar que el impacto de las reuniones académicas fue calificado como bueno.

5.1.3. Determinación de recursos

Los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto de implementación como técnicos, financieros y materiales estuvieron siempre listos para su uso en cada sesión del taller y reuniones, facilitando su uso en tiempo y forma.

5.1.4. Manejo del presupuesto

La programación del presupuesto resultó acertada, los costos de operación fueron mínimos ya que la institución brindó su apoyo en la elaboración de antologías para el taller y el servicio de cafetería incluso para las reuniones académicas.

5.1.5. Organización y gestión del proyecto

Resultó satisfactoria ya que se contó con el apoyo total de la directora de la institución y la coordinadora de los cuerpos académicos. Para la elaboración de las antologías y reproducción de materiales se contó además con el apoyo del personal administrativo.

5.1.6. Alcances y limitaciones

Dentro de los alcances del proyecto se formó un equipo de trabajo que se ubica en el nivel de desempeño de un equipo verdadero, se clarificó la propuesta de trabajo de un cuerpo académico al integrar una dependencia de educación superior DES o agrupamiento AG, se centró el trabajo académico en la realización de planes y proyectos para la mejora de la calidad de un programa educativo, se realizó la distribución equitativa de funciones de docencia, investigación y difusión de acuerdo al análisis de perfiles de desempeño y profesionales de cada asesor creándose además una base de datos actualizada que da cuenta

del capital humano con que cuenta la institución. Finalmente se elaboraron documentos tentativos sobre criterios para evaluar el desempeño y un plan de vida y carrera para un programa específico, la licenciatura en intervención educativa LIE 2002.

Las limitaciones fueron la falta de tiempo para terminar de construir un programa de trabajo de la DES con la participación de los asesores de medio tiempo y parcial, pero esta tarea será continuada al reanudar labores después del periodo vacacional de verano.

5.2. Resultados de la evaluación del proyecto

El objetivo general a evaluar mediante la implementación del proyecto la administración de recursos humanos como base para formar un equipo docente de alto desempeño que consolide un cuerpo académico es:

1. Promover la formación de un equipo docente de alto desempeño, considerando para ello la integración progresiva de asesores de tiempo parcial y medio, centrando sus funciones en proyectos de trabajo y dando cuenta de ellas mediante un instrumento diseñado por el propio equipo, que evalúe su desempeño tanto individual como colectivo.

Los objetivos específicos:

1.1 Participar en la formación de un equipo de alto desempeño.

1.2 Analizar el proceso de desarrollo del equipo tanto a nivel individual como colectivo.

1.3 Diseñar estrategias de incorporación progresiva de los asesores más idóneos de tiempo parcial y medio al trabajo en equipo a partir del análisis de su perfil académico y de desempeño.

1.4 Diseñar en colectivo un instrumento de evaluación del desempeño para analizar su progreso real de trabajo en equipo sobre las actividades que realiza así como un plan de vida y carrera para un programa educativo en específico.

1.5 Identificar las potencialidades de los integrantes del equipo y analizar las formas más adecuadas para impulsarlas.

La propuesta de solución a corto plazo se centró en cuatro puntos principales: 1) clarificar la propuesta de trabajo de los denominados cuerpos académicos, 2) iniciar la formación de un equipo docente de alto desempeño y analizar su proceso de desarrollo, 3) centrar sus funciones en torno a proyectos de trabajo y definir sus propios criterios y mecanismos para evaluar su desempeño y 4) crear una base de datos que facilite la administración del conocimiento de los recursos humanos para eficientar sus funciones para un programa educativo, en específico LIE 2002.

Los resultados generales de la evaluación del proyecto se presentan a continuación a partir de los instrumentos utilizados durante su desarrollo y que fueron analizados en el apartado anterior:

5.2.1 Escala estimativa

El valor medio en su conjunto fue 3.7 de 5, por lo que se puede afirmar que el impacto del taller fue entre regular y bueno.

5.2.2. Observaciones sobre el proceso de formación

Observaciones durante el taller. Los resultados del taller han logrado dos de los elementos básicos para la formación de un equipo docente de alto desempeño: propuesta clara y el inicio del sentido de responsabilidad mutua entre los miembros del equipo.

Observaciones durante las reuniones académicas:

- Suficientemente pequeño en número: El equipo que conforma la DES tiene un total de 16 integrantes, de los cuales 6 se ubican en el programa de la LIE 2002, 6 en postgrado y 4 en la LE'94.
- Niveles adecuados de habilidades complementarias: El crear la base de datos con sus perfiles tanto de desempeño como profesionales permite visualizar el capital humano con que cuenta la institución y sus habilidades personales tanto en fortalezas como

debilidades; éstas se complementan con las que posee el equipo en su conjunto para superarlas y conjugarlas en beneficio del colectivo.

- Propósito en verdad significativo: Comprender la importancia y trascendencia del trabajo en equipo para mejorar la calidad de los servicios que presta la institución a la comunidad educativa, centrados en la misión y visión, concretiza un propósito verdadero y significativo para los integrantes del equipo, que han superado por ello las actitudes de resistencia y politización hacia el trabajo.
- Metas específicas: Elaborar un plan general de trabajo, proyectos específicos por programa educativo cuya meta principal es avanzar hacia la conformación de un CA orientó este proceso.
- Propuesta de trabajo clara: Al culminar esta primera fase del proyecto de implementación, se observa en el equipo claridad en las tareas a realizar.
- Sentido de responsabilidad mutua: Aunque predomina la responsabilidad individual, ésta se acerca a lograrse a nivel equipo. Se necesita más tiempo para que se concrete a este nivel. La propuesta de indicadores para evaluar el desempeño es un ejemplo de que se están logrando avances sobre este punto.

5.2.3. Análisis de productos 1º. Etapa

A partir del análisis de cada producto del taller, se puede afirmar que los contenidos abordados ayudaron a clarificar la propuesta de trabajo y se dio inicio de manera subjetiva a la formación de un equipo de alto desempeño mediante el ejercicio de conformación realizado.

5.2.4. Análisis de productos 2º. Etapa

Al analizar las minutas y los documentos producto de las reuniones académicas en su segunda etapa se puede deducir que el equipo logró proyectar a los asesores de medio tiempo y parcial sus progresos para unificar y clarificar la propuesta de trabajo de la DES e

involucrarlos en lo posible en la dinámica de trabajo. Como puntos medulares se logro consensar un sistema de indicadores para evaluar el desempeño y un plan de vida y carrera así como conformar una base de datos que de cuenta del capital humano que posee la institución.

5.2.5. Escala estimativa de reuniones académicas

El valor medio en su conjunto fue 4.2 de 5, por lo que se puede afirmar que el impacto de las reuniones académicas fue calificado como bueno.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Una vez realizada una investigación se está en condiciones de interpretar la información obtenida y elaborar las conclusiones, que brindan ideas nuevas al investigador acerca de las líneas de cambio y acciones concretas que se encontraron a lo largo de la misma, aportando además un nuevo punto de partida para nuevas investigaciones. En el desarrollo de este último capítulo se presenta de manera global las conclusiones sobre el proceso de la investigación, obtenidas en cada una de sus fases, realizado con la finalidad de contribuir a la formación de un equipo de alto desempeño mediante una adecuada y eficaz administración de los recursos humanos. Se presentan también las recomendaciones generales ofrecidas tanto a los participantes como a los interesados en la temática abordada.

6.1. Conclusiones Generales

El proceso seguido durante esta investigación se desarrolló a partir de cuatro fases: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación, mismas que corresponden al enfoque metodológico de la investigación acción.

Durante la fase diagnóstica se hizo un análisis sobre la Administración de los Recursos Humanos en una Universidad Pública para analizar si las formas organizacionales sobre este aspecto contribuían a potencializar su desempeño en la consolidación de una nueva forma de reorganizar y promover el trabajo denominado Cuerpos Académicos. La realidad diagnosticada vislumbró una incipiente planeación y administración de los recursos humanos que desprende problemáticas relacionadas con la fragmentación de funciones sustantivas (docencia, investigación y gestión), inequidad en la asignación de cargas de trabajo y recursos, así como la escasez de proyectos de trabajo en equipo que consoliden los denominados cuerpos académicos.

Como propuesta de solución al diagnóstico de la problemática se diseñó un proyecto de implementación denominado la administración de recursos humanos como base para la formación de un equipo de alto desempeño que consolide un cuerpo académico, que se centra en cuatro puntos principales: clarificar la propuesta de trabajo de los denominados cuerpos académicos, iniciar la formación de un equipo de alto desempeño, orientar sus funciones en torno a proyectos de trabajo y crear una base de datos que facilite la administración de los recursos humanos para efficientar sus funciones.

Como actividad principal se inició la formación y organización de un equipo de alto desempeño, mediante la realización un taller sobre cuerpos académicos y reuniones académicas en dos etapas: durante la primera se involucró a los asesores de tiempo completo y en la segunda a los de tiempo parcial y medio. Los resultados obtenidos evidenciaron la formación de un equipo de trabajo que se ubica en el nivel de desempeño de un equipo verdadero, se clarificó la propuesta de trabajo de un cuerpo académico, se centró el trabajo académico en la realización de planes y proyectos para la mejora de la calidad de un programa educativo, se realizó la distribución equitativa de funciones de docencia, investigación y difusión de acuerdo al análisis de perfiles de desempeño y profesionales de cada asesor creándose además una base de datos actualizada que da cuenta del capital humano con que cuenta la institución. Finalmente se elaboraron documentos tentativos sobre criterios para evaluar el desempeño y un plan de vida y carrera para un programa específico.

De lo anterior se puede establecer que la implementación del proyecto la administración de recursos humanos como base para la formación de un equipo de alto desempeño que consolide un cuerpo académico contribuyó de manera significativa al logro de la problemática inicial sobre la incipiente planeación y administración de los recursos humanos que prevalecía en la institución e imposibilitaba la realización del trabajo colectivo en equipos de trabajo.

6.2. Recomendaciones Generales

Las recomendaciones generales puestas a consideración de la dirección de la institución giran en torno a la elaboración de un proyecto que apoye la reorganización del trabajo académico de la UPN Unidad 142 y que impacte la totalidad de sus programas educativos y funciones sustantivas, en el que se incluyan elementos relacionados con: planeación estratégica de la administración de recursos humanos, desarrollo de personal, trabajo en equipo, plan de vida y carrera, sistema de evaluación del desempeño y administración del conocimiento. Son las siguientes:

- Promover una administración del conocimiento mediante la creación de equipos de alto desempeño, en donde las habilidades personales se transformen en colectivas en beneficio de la organización educativa. Bajo esta perspectiva elaborar una base de datos virtual en donde se compartan la preparación profesional de cada docente, así como sus habilidades, competencias y experiencias educativas; en esta base se podrán compartir investigaciones personales y del colectivo escolar relacionadas con proyectos innovadores para resolver problemáticas particulares, tanto administrativas como docentes, con la finalidad de realizar intercambios con otros profesionales sobre temas afines o propuestas de solución.
- Redefinir la planeación estratégica actual para incorporar en ella actividades relacionadas con el desarrollo del personal en base a las necesidades tanto de capacitación como de distribución de actividades para que estas sean acordes con su perfil y experiencia, e invertir en la formación de recursos humanos mediante el diseño de programas institucionales emergentes de formación, actualización y superación profesional.
- Implementar estrategias de incorporación de todo el personal de base (tiempo completo, medio y parcial) en la reorganización del trabajo académico de acuerdo a su

afinidad profesional, para iniciar la formación de equipos de trabajo que generen líneas de conocimiento en algún campo de su competencia.

- Todo lo anterior incorporarlo en un plan de vida y carrera del personal académico además de la generación de un sistema de evaluación del desempeño diseñado en colectivo, para monitorear de manera permanente la demostración de las competencias profesionales adquiridas por el docente y cómo éstas impactan su quehacer docente en las tres funciones: investigación, gestión y docencia.

Finalmente queda el presente proyecto a consideración de quien deseen operativizarlo y mejorarlo, a quienes estén interesados en una mejor manera, eficaz y eficiente, de administrar los recursos humanos y concretizar sus funciones en la formación de equipos de alto desempeño comprometidos con la organización a la que pertenezcan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anónimo, (2000). *Señas de identidad de la gestión estratégica*. Buenos Aires.: UNESCO.
- Aguilar, J. (2004). *Implantación de una Cultura de investigación educativa basada en equipos de trabajo*. Recuperado el 19 de septiembre de 2004 en:
<http://biblioteca.itesm.mx/cgi-bin/nav/salta?cual=doctec:115869>
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México.: Paidós.
- Becerra, I. y Stevenson, J. (2001). Knowledge management systems & solutions for the school principal as chief learning officer. Recuperado el 10 de mayo de 2004 en:
http://cursos.itesm.mx/webapps/portal/frameset.jsp?tab=courses&url=/bin/common/course.pl?course_id=37905_1
- Boyett, J. y Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurús*. Bogotá, Colombia. : Norma.
- Castetter, W. & Young, P. (2000). *The Human Resource Function in Educational Administration*. (7th Ed.) . New Jersey, USA.: Prentice Hall.
- Duncan, E. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos de la era moderna*. México, D. F.: Oxford.
- Fleitman, J. (1999). *Evaluación Integral*. México.: McGRAW-HILL.
- Flores, M. y Ramírez, Y. (1983). *Técnicas de Investigación*. Buenos Aires.: Humanitas.
- Fuchs, C. (2003). *Un marco conceptual para el desarrollo de la carrera laboral*. Recuperado el 26 de enero de 2004 de:
http://www.uai.cl/p3_publicaciones/pdf/Doc_06.pdf
- Fullan, M. G.,& Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo: Guía de planeación para maestros* (Moreno, M. Trad.). México, D. F.: Trillas.

- Hernández, R. Fernández, C, Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. México.: McGRAW-HILL.
- Herra, S. y Rodríguez, N. *Con evaluación del desempeño*. Recuperado el 3 de mayo de 2003 de: <http://www.bccr.fi.cr/ci/articulo/desempeño/>
- Intergamma, (2004). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. Recuperado el 27 de febrero de 2004 de: <http://www.intergamma.com.mx/>
- Katzenbach, J. & Smith, D. (2002). *La sabiduría de los equipos*. México.: Grupo Patria Cultural.
- Leyva L. Y Castro J. (2002). *Planeación y desarrollo de carrera*. Recuperado el 3 de mayo del 2003 de:
http://www.urp.edu.pe/Diplomados/diplomadoRRHH/docs/DESAR_CARRERA.pdf
- Martín, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. España : McGraw-Hill.
- Mejía, R y Sandoval, A. (1998). *Tras las vetas de la investigación cualitativa. Perspectivas y acercamientos desde la práctica*. México.: ITESO.
- Meneses, B. (2004). Elementos de la administración del conocimiento. Recuperado el 5 de mayo de 2004 de: <http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/conocimiento.htm>
- Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: notes on managing professionals. Recuperado el 5 de junio de 2004 de:
http://cursos.itesm.mx/webapps/portal/frameset.jsp?tab=courses&url=/bin/common/course.pl?course_id=37905_1
- Mintzberg, H., Brian, & Q. J., Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Edición Breve (1ª. ed.). México.: Prentice Hall.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la Organización*. (RA-MA, Trad.). México D. F.: Alfaomega
- Muñoz J., Quintero J. y Munévar R. (2002). *Experiencias en investigación-acción-reflexión*

- con educadores en proceso de formación en Colombia*. Recuperado el 9 de julio de 2004 de: <http://redie.ens.uabc.mx/vol4no1/contenido-munevar.pdf>
- PIFI (2003). *Segundo proceso para actualizar el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional*. Recuperado el 1 de marzo de 2004 de: http://rectoria.uat.edu.mx/Planeacion/Archivos_planes_doc/PIFI3/pifi%203.0%20ultima%20version.pdf
- Pérez, G. (2001). *Modelos de Investigación Cualitativa en Educación Social y Animación Sociocultural. Aplicaciones prácticas*. Madrid, España.: Narcea.
- Reza, J. (1999). *Cómo aplicar con efectividad la planeación estratégica en la capacitación*. México.: Panorama.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. (3ª. Ed.) México.: Alfaomega / Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, G. Gil, F. Y García, J. ((1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. (2ª.Ed.) Archidona, Málaga.: Ediciones Aljibe.
- Salinas, C. (2003). “*La planeación normativa en el Colegio Manuel Fulcheri: visión compartida 2008, misión y valores*”. Recuperado el 15 de agosto de 2004 de: <http://biblioteca.itesm.mx/cgi-bin/nav/salta?cual=doctec>:
- SEP/PROMEP (2004). *Cuerpos Académicos*. Recuperado el 7 de febrero de 2004 de: http://docentes.uacj.mx/PROMEP/Anexos/anexo_d.htm
- SEP/PROMEP (2004). *Preguntas frecuentes sobre Cuerpos Académicos*. Recuperado el 7 de febrero de 2004 de: <http://promep.sep.gob.mx/ca.htm>
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España.: Paidós.
- UPN. (2003). *Estrategias y políticas generales institucionales para mejorar y, en*

su caso, asegurar la calidad de los programas educativos y servicios. Disponible con el autor en: webmaster@upn.mx

UPN (2003). *Reorganización Académica de la Unidad Ajusco de la UPN.* México.:

UPN. Disponible con el autor en: webmaster@upn.mx

UPN. (2003). *Plan de trabajo para la dirección. 2003-2006.* Disponible con el autor

en: upn142@hotmail.com.mx

UPN/SEJ. (2001). *Plan Institucional de Desarrollo 2001-2007. Unidades de la*

Universidad Pedagógica Nacional. Disponible con el autor en: upn_144@mixmail.com

Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = competence x commitment. Recuperado el 15 de mayo de 2004 de:

http://cursos.itesm.mx/webapps/portal/frameset.jsp?tab=courses&url=/bin/common/course.pl?course_id=37905_1

Valdés, H. (2000). *Encuentro sobre Evaluación del Desempeño Docente.*

Recuperado el de 2003 de:

<file:///E:/DocumentsandSettings/motorres/Local/Settings/Temp/rifad01.htm>

Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional.* México. : Pearson Educación.

Apéndice A

Cuestionamientos base para la aplicación de una entrevista en profundidad para la pregunta de evaluación: ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades institucionales en relación a la planeación estratégica de los recursos humanos?

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas/oportunidades y debilidades/amenazas tanto personales como institucionales, que inciden en su desempeño académico?
2. ¿Existe una planeación estratégica para la administración de los recursos humanos?
3. ¿En qué consiste?
4. En su opinión: ¿Considera adecuados los mecanismos institucionales para la administración de los recursos humanos?

Apéndice B

Pregunta de investigación diagnóstica: ¿Cómo afecta la actual administración de los recursos humanos en la consolidación del trabajo académico en UPN?

PERFIL ACADEMICO DEL PERSONAL DE LA UNIDAD UPN 142 TLAQUEPAQUE, JALISCO. CEDULA DE DATOS PERSONALES:

NOMBRE:	UNIDAD:	CATEGORIA Y NIVEL DE PLAZA:
¿BASE, CONTRATO, U OTRA?	CARGA HORARIA:	CIRCULO O SUBSEDE:

1.- EN CASO DE TENER ESTUDIOS COMPLETOS DE NORMAL PARA PRIMARIA O PREESCOLAR, LLENE LOS DATOS SIGUIENTES:

NIVEL:	ESCUELA:	GENERACION:	¿TITULADO?
NIVEL:	ESCUELA:	GENERACION:	¿TITULADO?

2.- EN CASO DE TENER ESTUDIOS TERMINADOS DE NORMAL SUPERIOR, LLENE LOS DATOS SIGUIENTES:

ESPECIALIDAD:	ESCUELA:	GENERACION:	¿TITULADO?
ESPECIALIDAD:	ESCUELA:	GENERACION:	¿TITULADO?
ESPECIALIDAD:	ESCUELA:	GENERACION:	¿TITULADO?

3.- EN CASO DE TENER ESTUDIOS TERMINADOS DE LICENCIATURA EN UPN, LLENE LOS DATOS SIGUIENTES:

UNIDAD UPN:	LICENCIATURA:	AÑO QUE TERMINÓ:	¿TITULADO?
-------------	---------------	------------------	------------

--	--	--	--

4.- EN CASO DE TENER ESTUDIOS TERMINADOS DE LICENCIATURA EN ALGUNA OTRA INSTITUCIÓN, LLENE LOS DATOS SIGUIENTES:

INSTITUCION:	CARRERA:	GENERACION:	¿TITULADO?
INSTITUCION:	CARRERA:	GENERACION:	¿TITULADO?

5.- EN CASO DE TENER ESTUDIOS TERMINADOS DE DIPLOMADO, LLENE LOS DATOS SIGUIENTES:

INSTITUCION:	DIPLOMADO:	GENERACION:	¿TIENE EL DIPLOMA?
INSTITUCION:	DIPLOMADO:	GENERACION:	¿TIENE EL DIPLOMA?

6.- EN CASO DE TENER ESTUDIOS TERMINADOS DE ESPECIALIZACIÓN A NIVEL POSGRADO, LLENE LOS DATOS SIGUIENTES:

INSTITUCION:	ESPECIALIZACION:	GENERACION:	¿TIENE EL DIPLOMA?
INSTITUCION:	ESPECIALIZACION:	GENERACION:	¿TIENE EL DIPLOMA?

7.- EN CASO DE TENER ESTUDIOS TERMINADOS DE MAESTRIA, LLENE LOS DATOS SIGUIENTES:

INSTITUCION:	MAESTRIA:	GENERACION:	¿TIENE EL GRADO?
INSTITUCION:	MAESTRIA:	GENERACION:	¿TIENE EL GRADO?

8.- EN CASO DE TENER ESTUDIOS TERMINADOS DE DOCTORADO, LLENE LOS DATOS SIGUIENTES:

INSTITUCION:	DOCTORADO:	GENERACION:	¿TIENE EL GRADO?
--------------	------------	-------------	------------------

C.- COORDINACIONES O RESPONSABILIDADES ACADEMICAS: (ESPECIFICAR SI ES DE UNIDAD O ESTATAL)

D: INVESTIGACION: (TITULO, TIPO DE INVESTIGACION Y PORCENTAJE DE AVANCE)

--

Apéndice C

Entrevista en profundidad.

1. ¿Es lo suficientemente pequeño en número?
 - a) ¿se pueden reunir con facilidad y con frecuencia?
 - b) ¿se pueden comunicar con todos los miembros con facilidad y frecuencia?
 - c) ¿son las discusiones abiertas e interactivas entre todos los miembros?
 - d) ¿comprende cada miembro las funciones y habilidades de los demás?
 - e) ¿se necesitan más personas para los fines deseados?
2. ¿Cuenta con niveles adecuados de habilidades complementarias y potencial de habilidades en las tres categorías necesarias para su desempeño?
 - a) ¿están representadas las tres categorías de habilidades, reales o potenciales, entre los integrantes (funcionales/técnicas, solución de problemas/toma de decisiones e interpersonales)?
 - b) ¿tiene cada miembro el potencial en las tres categorías para aumentar sus habilidades hasta el nivel requerido por el propósito y las metas del equipo?
 - c) ¿están dispuestos los miembros, en forma individual y colectiva, a dedicar tiempo para ayudarse a sí mismos y a los demás a aprender y desarrollar habilidades?
3. ¿Tiene un propósito amplio, significativo, al que aspiren todos los miembros?
 - a) ¿constituye éste una aspiración más amplia, más profunda que tan sólo metas a corto plazo?
 - b) ¿es un propósito de equipo en contraste con un propósito organizacional amplio, o tan sólo un propósito individual (por ejemplo, el de la directora)?
 - c) ¿comprenden el propósito y se expresan respecto a él de la misma forma?
 - d) ¿definen el propósito los miembros en forma muy clara en sus discusiones con personas ajenas al equipo?

- e) ¿se refieren con frecuencia a él los miembros e investigan sus implicaciones?
 - f) ¿contiene éste temas que sean particularmente significativos y notables?
 - g) ¿sienten los miembros que es importante?
4. ¿Cuenta con un grupo específico de metas de desempeño aceptadas por todos?
- a) ¿son metas del equipo versus metas organizacionales amplias o tan sólo metas de un individuo? ¿expresan todos los miembros las metas en la misma forma?
 - b) ¿son claras, sencilla y medibles? Si son medibles ¿puede determinarse su éxito?
 - c) ¿están de acuerdo todos los miembros con las metas, con su importancia relativa y con la forma en que se medirá su éxito?
5. ¿A sido comprendida con claridad y aceptada por todos la propuesta de trabajo?
- b) ¿es concreta y clara la propuesta; todos la comprenden y están de acuerdo con ella? ¿dará como resultado el logro de los objetivos?
 - c) ¿requiere que todos los miembros aporten cantidades equivalentes de trabajo real?
 - d) ¿proporciona una interacción abierta, soluciones a los problemas basados en hechos y evaluación basada en resultados?
6. ¿Se responsabiliza el grupo en forma individual y colectiva por resultados obtenidos?
- a) ¿conocen todos los miembros con claridad sus responsabilidades individuales y conjuntas?

Apéndice D

Cuestionario.

1. ¿conoce con la suficiente profundidad los requisitos y funciones de su puesto? ¿a que se refieren?
2. ¿conoce a fondo el tipo de desempeño que exige su puesto? ¿a que se refieren?
3. ¿conoce los esquemas e instrumentos que utiliza la institución para evaluar su desempeño? ¿en qué consisten?
4. ¿es aplicable este modelo a las exigencias actuales en los nuevos programas educativos? ¿Por qué?
5. Si considera necesaria su modificación: ¿Qué elementos o aspectos deben incluirse en el mismo? ¿estos aspectos se evaluarían a nivel individual o colectivo en los cuerpos académicos?

Apéndice E

Escala estimativa.

1. En la institución se cuenta con un banco de datos actualizado que permite en el momento adecuado proporcionar información sobre la preparación profesional de los docentes, así como acerca de su desempeño.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. La institución ha promovido el desarrollo académico de su personal mediante programas que impulsan la superación y actualización profesional.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Existe una coordinación específica que planea la oferta educativa de los cursos que se ofrecen en las diferentes modalidades de estudio, que elabora horarios y asigna cargas académicas en base a preferencias y perfil profesional de los académicos.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Se promueve el trabajo colectivo, sobre todo en el proceso de formación de los cuerpos académicos.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Existe un plan estratégico de formación de la planta académica y éste apoya el fortalecimiento de los cuerpos académicos.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Los programas de reconocimiento y estímulo a la labor docente e investigativa son satisfactorios en cuanto a beneficios que se obtienen, además perfilar al personal hacia un mayor desarrollo de las competencias laborales.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. La dirección se centra en promover la motivación, participación, desarrollo, crecimiento y productividad de las personas.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Se ha mejorado sustancialmente la gestión universitaria.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. Se ha fomentado entre el profesorado el desarrollo de grupos integrales de trabajo, mediante los cuales se lleven a cabo las acciones de atención a grupos, aplicación y generación innovadora del conocimiento, tutelaje de alumnos y gestión académica.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. La tarea central de los cuerpos académicos en formación consiste en planear sus funciones en torno a docencia, investigación y gestión.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Apéndice F



**ANTOLOGIA DE APOYO PARA LA FORMACIÓN
DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO
QUE CONSOLIDE UN CUERPO ACADÉMICO.**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 142 TLAQUEPAQUE JALISCO.**

ELABORADA POR: LEP. GRACIELA NOLASCO AVIÑA.

TLAQUEPAQUE, JALISCO, MAYO DE 2004.

INDICE DE CONTENIDO.

Descripción de los principales conceptos.

Paradigma de un Cuerpo Académico consolidado.

Reorganización académica de la unidad ajusco de la UPN

Presentación.

Principios generales que orientan a la Universidad.

Organización académica.

Programas educativos.

Representantes.

Acta de acuerdos para la puesta en operación de la segunda

Fase de la reorganización académica de la unidad Ajusco.

Propuesta de agrupamiento de los cuerpos académicos.

Antecedentes

Presentación

Propuesta de agrupamientos

Propuesta de ubicación de los CA en cada agrupamiento

Algunas implicaciones de esta propuesta y los pendientes que hay que resolver

Apuntes para la consulta a la comunidad y para el inicio de la operación del CA

DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS

1. Capacidad académica de una DES.

Es la fortaleza de su planta académica y el grado de consolidación de sus cuerpos académicos (CA). Es directamente proporcional al número de PTC con perfil deseable, al número de CA consolidados y al número de miembros en el SNI/SNC (Para una DES que imparte PE básicos o intermedios). En una DES que ofrezca PE prácticos, prácticos individualizados o científico-prácticos, la variable de pertenencia al SNI o al SNC deberá adecuarse apropiadamente como se señala en el Anexo III.

2. Competitividad (rendimiento) académica de una DES.

Es el resultado neto del desempeño de una DES en un periodo determinado, medido en términos de indicadores como el número de programas educativos acreditados o transitoriamente en el nivel 1 de los CIEES; el número de PE registrados en el PNP SEP-CONACYT; eficiencia terminal; titulados egresados que obtienen empleo en los primeros seis meses después de su egreso, entre otros, tal como se describe en el Anexo III. La competitividad (rendimiento) académica está relacionada íntimamente con la capacidad académica de la DES y da cuenta directamente de la calidad de los servicios que ofrece.

3. Consistencia interna de los ProDES y ProGES.

Correspondencia (compatibilidad, congruencia y afinidad) de los resultados y productos de la planeación (ProDES y ProGES) con la misión y visión, las políticas, la autoevaluación, la planeación y los compromisos adquiridos tanto en el nivel institucional como en el de las DES.

4. Cuerpos académicos.

Los cuerpos académicos son grupos de profesores de tiempo completo que comparten una o varias líneas de generación o aplicación del conocimiento (investigación o estudio) en temas disciplinares o multidisciplinarios y un conjunto de objetivos y metas académicas.

Adicionalmente atienden Programas Educativos (PE) en uno o en varios niveles de acuerdo con el perfil tipológico de la institución.

Los siguientes son algunos de los rasgos característicos de los CA:

4.1 CA en formación:

- Tienen bien identificados sus actuales integrantes.
- Por lo menos una minoría significativa de sus miembros tiene el perfil deseable con el grado preferente, o por lo menos la mitad tienen el perfil deseable con grado mínimo.
- Tienen bien definidas las líneas de generación y aplicación del conocimiento.
- Tienen contactos con cuerpos académicos afines y de alto nivel de otras instituciones del país o del extranjero con quienes desean establecer vínculos de colaboración.
- Tienen información de la plataforma básica que necesitan para su trabajo.

4.2 CA en consolidación:

- Alrededor de la mitad de sus integrantes tiene el grado preferente y cuenta con productos sólidos de generación o aplicación del conocimiento.
- Una mayoría tiene reconocimiento del perfil deseable.
- Participan conjuntamente en líneas de generación o aplicación del conocimiento bien definidas.
- Una mayoría participa activamente en redes de intercambio con sus pares en el país y en el extranjero.
- Por lo menos la tercera parte cuenta con amplia experiencia en docencia y en formación de recursos humanos.
- Cuentan con parte de la plataforma básica necesaria para su trabajo y tienen identificados sus requerimientos para completarla.

4.3 CA consolidados:

- La mayoría de sus integrantes tienen la máxima habilitación académica que los capacita para generar y aplicar innovadoramente el conocimiento de manera independiente.
- Cuentan con amplia experiencia en docencia y en formación de recursos humanos.
- Mantienen un alto compromiso institucional que se manifiesta en una amplia participación en docencia y en las demás tareas universitarias. Sostienen una intensa participación en redes de intercambio académico, con sus pares en el país y en el extranjero, así como con organismos e instituciones nacionales y del extranjero.

5. Dependencias de educación superior (DES).

Unidades académicas universitarias y agrupadas por su afinidad temática, con el propósito de fortalecer los nexos entre las líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC) y su transmisión (docencia) y difusión. En las DES radican los CA y se imparten los PE.

6. Estrategias institucionales.

Son el conjunto de acciones orientadas a solucionar problemas de la institución o a consolidar sus fortalezas. Representan los medios para alcanzar objetivos y cumplir con las metas-compromiso.

7. Fortalezas.

Son las funciones o actividades que una institución desempeña muy bien en términos relativos (comparativos con otras instituciones) y absolutos (en relación con estándares). Las fortalezas son consecuencia de las habilidades y conocimientos del personal y de su compromiso con la misión y visión institucionales, así como de la normativa, recursos materiales, estructura y clima organizacionales. Ellas son fundamentales para lograr los objetivos de la institución.

8. Indicador de desempeño (Niveles institucional y DES).

Es un término que expresa numéricamente el desempeño institucional o de una DES en una actividad específica durante un periodo determinado.

9. Objetivos Estratégicos.

Son los resultados específicos que la institución o una DES pretenden alcanzar. Son esenciales para el éxito de la institución o de la DES porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia el proceso para la consecución de los resultados previstos. Los objetivos estratégicos deben ser desafiantes, medibles, constantes, razonables y claros.

10. Perfil deseable.

Reconocimiento que otorga la SESIC, a solicitud del interesado, a aquellos profesores que reúnan los siguientes requisitos:

- 1) Tener plaza de profesor, docente, investigador o profesor-investigador de tiempo completo en el nivel de educación superior y estar activo en sus funciones académicas en el momento de presentar su solicitud.
- 2) Haber obtenido el grado preferente (doctorado) o mínimo, (maestría o especialidad médica con orientación clínica en el área de la salud reconocidas por la Comisión Interinstitucional para la Formación de Recursos Humanos en Salud).
- 3) Demostrar de manera fehaciente su actividad en:
 1. . Docencia.- Haber impartido mínimamente el equivalente de un curso frente a grupo al año, durante los tres años lectivos inmediatos anteriores a la fecha de presentar su solicitud o, durante el tiempo transcurrido desde su incorporación a la IES o, desde la obtención de su último grado, en caso de que este tiempo sea inferior a tres años.
 2. Generación y/o aplicación innovadora del conocimiento.- Haber participado activamente al menos en un proyecto de generación y/o aplicación innovadora del conocimiento. Esta participación deberá constatar con la elaboración de uno o más productos de buena calidad por año en promedio (artículos publicados en revistas

arbitradas de preferencia indexadas, libros, capítulos de libros, y obras artísticas o patentes, entre otras), durante los últimos tres años o, durante el tiempo transcurrido desde su incorporación a la IES o, desde la obtención de su último grado, si este tiempo es inferior a tres años.

3. Tutoría.- Haberla impartido a individuos o grupos en el último año o haber dirigido al menos un tesista.
4. Gestión académica individual o colegiada.- Tareas relacionadas con la organización del trabajo académico durante el último año, tales como la dirección de seminarios periódicos, la organización de eventos académicos, el desempeño de funciones académico administrativas, la participación en comités de evaluación académica, y la participación en órganos colegiados (como miembro o en comisiones especiales nombradas por dichos órganos), entre otras. Es importante observar que ninguna de estas funciones puede sustituirse por alguna de las otras.

11. Políticas institucionales.

Son enunciados, lineamientos y reglas que vinculan la misión de la institución con la visión, y que sirven de guía para tomar decisiones y abordar situaciones, además de permitir la consistencia y la coordinación entre las DES de la institución y en el interior de ellas. Las políticas institucionales son elaboradas por el cuerpo directivo y los órganos colegiados de más alto nivel de acuerdo con la normativa institucional. De ellas derivan los lineamientos y reglas que establecen los órganos correspondientes para llevar a cabo los procesos institucionales que permitirán alcanzar la visión a 2006.

12. Tipología de programas educativos utilizada en el PROMEP.

(De acuerdo con el destino laboral de sus egresados y el plan de estudios)

A) Programas científico-prácticos (CP).

Son programas cuyos egresados se dedicarán en su mayoría a la práctica profesional. Sus planes de estudio tienen una proporción considerable de cursos orientados a comunicar las experiencias prácticas y otra, también significativa, de cursos básicos de ciencias o de humanidades. Ejemplos de estos programas son las licenciaturas en las ingenierías, la medicina y algunas ciencias sociales como la economía.

B) Programas prácticos con formación individualizada (PI).

Son programas cuyos egresados se dedicarán en su mayoría a la práctica profesional. Sus planes de estudio incluyen un número considerable de cursos en los cuales el alumno debe realizar una gran parte del trabajo sólo o en grupo desarrollando su creatividad, sin necesidad de una atención excesiva por parte del profesor. Ejemplos de estos programas son las licenciaturas en artes (plásticas o musicales), en diseño gráfico o industrial, y en arquitectura.

C) Programas prácticos (P).

Son programas cuyos egresados se dedicarán principalmente a la práctica profesional. La comunicación de la práctica profesional tiene una función predominante. No contienen una proporción grande de cursos básicos de ciencias o humanidades. Sus cursos tampoco requieren mucho tiempo de atención por alumno. Ejemplos de estos programas son, en el nivel de licenciatura, la administración, la contabilidad y el derecho.

D) Programas básicos (B).

Programas de licenciatura cuyos egresados tienden a desempeñar, en su mayoría, funciones docentes y si después cursan un doctorado, funciones docentes y de investigación. Los planes de estudio de este tipo de programas están conformados predominantemente por cursos básicos de ciencias o humanidades y en muchos casos por cursos que requieren atención de pequeños grupos en laboratorios y talleres. Ejemplos de programas de licenciatura de este tipo son los de ciencias básicas (tales como matemáticas o física) y algunos de ciencias sociales o humanas (como filosofía, historia o antropología).

E) Programas intermedios (I).

Son programas donde una parte importante de sus egresados se dedicará a la práctica profesional mientras que la otra parte, también considerable, a actividades académicas.

Ejemplos de este tipo son las licenciaturas en química, sociología y computación.

Nota: Los programas de postgrado de especialidad y maestría corresponden a los ya mencionados de licenciatura (tipo CP, PI, P, B o I), según sus características particulares. Los programas de postgrado de doctorado son de tipo B o I.

13. Visión institucional a 2006.

Es un enunciado que proyecta la imagen compartida de lo que la comunidad de una institución de educación superior quiere que ésta llegue a ser en 2006. Representa lo que se quiere lograr y hacia lo cual se dirigirán todos los esfuerzos institucionales. Expresa un futuro alentador, motivante y factible para la institución, la fuente para formular los objetivos, estrategias y metas de la institución. La visión debe ser lo suficientemente explícita como para orientar el proceso de planeación en toda la institución. Las visiones de carácter general sin la suficiente precisión de sus conceptos no son coadyuvantes de una planeación efectiva.

PARADIGMA DE UN CUERPO ACADÉMICO CONSOLIDADO

Los cuerpos académicos son grupos de profesores de tiempo completo que comparten una o varias líneas de generación y/o aplicación innovadora del conocimiento (investigación o estudio) en temas disciplinares o multidisciplinares y un conjunto de objetivos y metas académicas. Adicionalmente atienden Programas Educativos (PE) en varios niveles.

Se considera que un cuerpo académico está consolidado cuando sus integrantes:

- tienen la misma habilitación académica que los capacita para generar y aplicar innovadoramente el conocimiento de manera independiente;
- cuentan con amplia experiencia en docencia y en formación de recursos humanos;
- colaboran entre sí, mediante la realización conjunta de productos académicos reconocidos por sus pares en el nivel internacional;
- mantienen un alto compromiso institucional que se manifiesta en una relación con la institución más allá de la contractual y en una amplia participación en docencia y en las demás tareas universitarias y;
- sostienen una intensa participación en redes de intercambio académico, con sus pares en el país y en el extranjero, así como con organismos e instituciones nacionales y del extranjero.

Universidad Pedagógica Nacional

Reorganización académica de la Unidad Ajusco de la UPN

Consejo académico

México, D. F. enero del 2002

Presentación

En este documento se expresan los principios que orientan la reorganización académica de la universidad y se abordan algunos de los criterios y formas específicas de trabajo que se adoptarán para su puesta en marcha. Para tal efecto se retoman las propuestas consensadas de modificación, planteadas en las reuniones de discusión que se han venido realizando por los agrupamientos (AG) y la comisión coordinadora, en las cuales se realizaron planteamientos que precisan, amplían e incluso, modifican algunos de los criterios, conceptos, funciones y relaciones establecidas en el documento de iniciativa de reorganización y los documentos fundacionales.

En este momento, el documento de reorganización en el que se establecen los cuerpos Académicos (CA) y los AG ha sido aprobado por el consejo académico. Este documento se elaboró con base en los consensos expresados por los académicos de la Unidad Ajusco de la UPN en las diferentes reuniones plenarias, reuniones de agrupamientos y cuerpos académicos y también en los documentos elaborados por la comunidad académica para caracterizar y estructurar estas nuevas formas y espacios de trabajo.

La reorganización en CA y AG está orientada a fortalecer el desarrollo de formas más eficientes para atender las tareas sustantivas de la institución, mediante la definición de los campos de trabajo de los CA en el marco de sus respectivos AG, la programación Colegiada de sus actividades, en particular la planeación participativa de estrategias para la docencia y el establecimiento de los procedimientos que rijan su modo de operar.

Se irá avanzando en estos procesos de acuerdo con las especificidades del funcionamiento y la relación entre los distintos AG y los programas educativos (programas curriculares). Asimismo, será necesario continuar en el establecimiento de lineamientos, criterios y mecanismos académicos de gestión, que favorezcan el fortalecimiento de la

docencia, la promoción y consolidación de la investigación, la difusión de la cultura y la extensión universitaria y el desarrollo profesional de la planta académica.

La definición de estos asuntos será materia de trabajo de la comunidad académica en el futuro inmediato; trabajo que se alimentará de la experiencia del funcionamiento de los AG. Es importante estar conscientes de que esta nueva forma de organización académica, continuará presentando retos que habremos de superar en su momento y resolver en una siguiente etapa, antes de alcanzar un nuevo estatuto jurídico para la Universidad.

El propósito de este documento es el de establecer un marco institucional sujeto a ajustes y cambios que permitan mejorar el funcionamiento de la vida académica en la Unidad Ajusco con base en la experiencia, de esta manera se irán definiendo los pasos posteriores que llevarán a una reforma concertada y ordenada en la institución. Este proceso de reorganización, iniciado hace más de dos años, constituye un esfuerzo de la comunidad del Ajusco para adecuar sus formas de organización con las necesidades que hoy se identifican en el desarrollo del trabajo.

Por otra parte, la asignación presupuestal a partir de este año, se ha programado considerando los planes de trabajo de los CA y no únicamente en función de metas establecidas por las direcciones de investigación y docencia. Desde ahora, la asignación adecuada de los recursos para las actividades de los CA requiere del funcionamiento de los AG como instancias de desarrollo articulado de las funciones sustantivas.

1. Principios generales que orientan a la Universidad.

La Universidad Pedagógica Nacional es una institución de educación superior, laica, pública y gratuita, que atiende necesidades educativas, en congruencia con las demandas previsibles o emergentes de la sociedad, planteadas en la diversidad del contexto político, económico, cultural y social del país.

- Fundamenta su trabajo académico en el desarrollo y la innovación pedagógica, en los nuevos aprendizajes, en las ciencias, las humanidades y las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.
- Desarrolla de forma articulada actividades de investigación, docencia, difusión y extensión universitaria en el campo de la educación.
- Participa en la generación, aplicación y difusión de nuevos conocimientos en el campo de la educación.
- Promueve la reflexión independiente, crítica y responsable, asimismo reconoce la universalidad y diversidad del pensamiento.
- Ofrece formación en el campo de la pedagogía y las ciencias de la educación con planes y programas de estudio flexibles y de calidad.
- Atiende diversas demandas de formación profesional en educación, así como de actualización, superación y especialización permanente de profesionales de la educación en diversos niveles y modalidades educativas.
- Promueve la formación de sus estudiantes bajo el principio de “educar para transformar” y asume las propuestas de la UNESCO relativas a lograr una educación orientada al desarrollo humano y sustentable: aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir.
- Desarrolla permanentemente tareas de divulgación del conocimiento, de la ciencia y tecnología; la difusión de la cultura, y la extensión de servicios; vinculadas con el desarrollo educativo y las necesidades de diferentes sectores sociales del país.
- Desarrolla la evaluación como una acción sustantiva para mejorar su desempeño académico, apoyar la planeación y gestión institucional y valorar su impacto social y educativo, de acuerdo con valores de pluralidad, participación, responsabilidad social y calidad académica.

- Revisa permanentemente su estructura, organización y normatividad e impulsa transformaciones pertinentes para elevar la calidad de su trabajo académico, a fin de responder a sus compromisos con la educación pública y la sociedad en general.
- Propicia y apoya, a través de diversas estrategias, la formación continua de todo su personal.
- Se vincula con diferentes sectores de la sociedad, con instituciones y organismos nacionales e internacionales, en actividades de intercambio y colaboración académica en diferentes ámbitos del campo educativo.
- Asume la libertad de cátedra y de investigación en el marco establecido en sus planes, proyectos y programas institucionales.
- Desarrolla su trabajo de manera colegiada a partir de grupos académicos vinculados a la docencia, la intervención educativa, la difusión y la investigación, para atender los problemas educativos del país.

2. Organización académica

Para fortalecer el ejercicio colegiado de las funciones sustantivas de la institución (docencia, investigación, difusión y extensión), tendientes al fortalecimiento de desempeño académico, a través de la planeación y gestión institucional, así como en el cumplimiento de sus objetivos y actividades académicas, la Universidad Pedagógica Nacional contará con:

- cuerpos académicos
- agrupamientos
- consejos internos de AG
- consejos de programas educativos
- colegio de profesores de programa educativos
- colegio de profesores de AG
- coordinación académica de ajusco

Para el mejor funcionamiento, cada uno de estos grupos académicos establecerá sus propios lineamientos internos para su funcionamiento, en el marco de los propósitos y normas institucionales.

2.1 Cuerpos Académicos (CA)

Los CA, son grupos de académicos, de una o diversas disciplinas, que desarrollan un trabajo centrado en un objeto de estudio común dentro del campo educativo. Su característica principal es el trabajo colegiado, modalidad de relación académica que permite que sus tareas se organicen desde una racionalidad colectiva para establecer una corresponsabilidad en la planeación, desarrollo y evaluación de los propósitos del CA; del AG y de la institución.

Los CA contribuyen al desarrollo académico institucional mediante la integración atención de las funciones sustantivas con distribuciones equitativas de cargas académicas. Asimismo establecen relaciones académicas con sus pares dentro y fuera de la institución a través de diversos medios. La organización del CA posibilita redefinir su objeto de estudio, así como la movilidad de sus integrantes, considerando los intereses y necesidades profesionales de los mismos, de acuerdo a la misión y la normatividad institucionales.

Para lograr los fines descritos en el presente documento, se conformarán en principio 51 cuerpos académicos, sin perjuicio de poder ampliar su número, de acuerdo a las necesidades y evolución de la universidad.

a) Criterios que deben establecerse en un documento para conformar un cuerpo académico.

- Justificación académica del objeto de trabajo y de la incorporación al AG elegido.
- Contribución de las actividades del CA al mejoramiento de la calidad de la oferta y servicios educativos de la UPN..
- Formación, experiencia y producción académica de sus integrantes.
- Objetivos generales y particulares que lo orienten.
- Perspectivas de desarrollo a mediano plazo.

- Criterios para el ingreso y permanencia de los académicos en el CA, los que deberán guiarse por principios institucionales.
- Criterios y formas de operación al interior del CA, así como de interacción con otros CA que deberán guiarse por principios institucionales.
- Criterios y formas de operación al interior del CA, así como de interacción con otros CA que deberán guiarse por principios institucionales.
- Plan de trabajo a un año que contenga:
 - o Metas.
 - o Descripción de las actividades individuales y colectivas en las que se precise por semestre las cargas de docencia, investigación, difusión y extensión, en relación con los programas educativos y proyectos institucionales.
 - o Programas de superación y actualización profesional de los integrantes.
 - o Resultados esperados, criterios y formas de evaluación del plan.
 - o Requerimientos y recursos para la operación del CA.

b) funciones de los cuerpos académicos

- Desarrollar una vida colegiada que favorezca el diseño, seguimiento, evaluación y modificación de programas y acciones de docencia, investigación, difusión y extensión universitaria de manera integral.
- Promover la participación en redes de intercambio académico con pares en organismos e instituciones nacionales e internacionales.
- Proponer al coordinador del AG los compromisos de carga académica de cada uno de sus integrantes, de acuerdo con la normatividad institucional.
- Elaborar, desarrollar, dar seguimiento y evaluar colegiadamente el plan de trabajo del CA, en articulación con el AG y otras instancias.

- Establecer iniciativas y criterios para la superación académica encaminadas a lograr que todos los miembros del CA tengan estudios de postgrado, formación en investigación y calidad en el ejercicio de la docencia, la difusión y la extensión universitaria.
- Promover la participación de los integrantes del CA en las diferentes actividades académicas en las que el AG y la institución se involucren.

c) Integración de los cuerpos académicos

Cada CA se integrará con un mínimo de 5 y un máximo de 15 académicos, teniendo un responsable, que será elegido de entre sus miembros, el cual durará en funciones dos años.

d) Responsable de CA:

Para elegir al responsable del CA, sus integrantes deberán tomar en consideración que el mismo cumpla con lo siguiente:

- experiencia académica como docente o investigador.
- antigüedad mínima de dos años.
- tener nombramiento de tiempo completo.
- estar dictaminado por la CAD en la plaza que ocupa.
- pertenencia al CA.
- capacidad para coordinar el trabajo en grupo.
- compromiso con el plan de desarrollo del CA.

e) Atribuciones del responsable de CA

El responsable del CA tendrá las siguientes atribuciones:

- formar parte del consejo interno del AG y representa a su CA ante otras instancias institucionales.
- socializar en el CA la información que provenga de otras instancias.

- presentar planes, programas y proyectos académicos del CA a las instancias que lo requieran.
- coordinar las tareas académicas relacionadas con las funciones sustantivas derivadas del plan de trabajo del CA.
- impulsar el trabajo colegiado al interior del CA.
- presentar al consejo interno del CA planes e informes de trabajo individuales de los integrantes del CA, ya validados por el CA, para su aprobación y respaldo.

f) Profesores de los CA.

Para el debido cumplimiento de las funciones de los CA, los profesores: comparten acciones de docencia, investigación, difusión y extensión en torno a una misma temática, experiencia o problema educativo específico; expresadas en un plan de trabajo.

- organizan de manera colegiada acciones y proyectos de trabajo que articulan e integran las funciones sustantivas.
- desarrollan acciones tendientes a mejorar la calidad de la docencia, a partir de la investigación y la evaluación permanente, tanto en los programas educativos como en otras modalidades de docencia en las que interviene la UPN.
- participan colegiadamente en la planeación y la evaluación académica de las funciones sustantivas en los CA, en los AG y en la institución en general.
- cumplen con los lineamientos y compromisos acordados por el CA.

2.2. Agrupamientos (AG)

El AG es la forma de organización académica formada por CA que comparten una o varias líneas de generación o aplicación del conocimiento en temas disciplinares o multidisciplinares y un conjunto de objetivos y metas académicas como parte fundamental de su responsabilidad los AG elaboran una política prospectiva que favorece y orienta el crecimiento y la calidad de los trabajos que se realizan en la institución. en consecuencia, la

organización académica en a AG incide directamente en la política de planeación, evaluación e intervención institucional.

En cada AG se coordinan y articulan los CA que lo conforman, propiciando la comunicación y el trabajo colegiado entre ellos para construir y atender de manera integrada los programas de docencia, investigación, difusión y extensión universitaria. Para la mejor coordinación y articulación de lo CA, se conformarán seis agrupamientos, sin que esto restrinja la posibilidad de poder ampliar su número de acuerdo a la misión y necesidades de la universidad.

a) requisitos que deben establecerse en un documento para conformar un agrupamiento:

- Caracterización, que se entenderá como la visión conceptual y metodológica sobre los problemas y objetos educativos de interés del agrupamiento, sustentada en el trabajo colegiado y la articulación de las tres funciones.
- Plan de desarrollo académico que integre colegiadamente los planes de trabajo de los CA que lo conforman en donde se establezcan:
- Objetivos generales y particulares que lo orienten y sus metas a corto y mediano plazo.
- Compromisos con el desarrollo de las funciones de docencia, investigación, difusión y extensión conforme, tanto a las propuestas y planes de los CA, como al programa académico institucional.
- Proyectos de acción común entre CA en aspectos relacionados con la docencia, la investigación, la difusión y la extensión.
- Programas de superación académica.
- Requerimientos y recursos para la operación del AG.
- Criterios para el ingreso y permanencia de los CA en el AG, los que deberá guiarse por principios institucionales.

- Criterios y formas de operación al interior del AG, así como de interacción con otros AG que deberán guiarse por principios institucionales.

b) funciones de los agrupamientos:

- integrar campos de conocimiento y desarrollo educativo con niveles más complejos y generales que los CA.
- organizar los procesos participativos y colegiados para la planeación, seguimiento y evaluación del trabajo académico de los CA y del AG.
- articular las funciones académicas que desarrollan los CA con los requerimientos institucionales.
- definir y estimular procesos de formación y actualización de sus integrantes.
- proponer de manera colegiada la asignación y seguimiento del ejercicio presupuestal para el desarrollo de los planes, proyectos y programas de los CA y del AG, en el marco de la normatividad institucional.
- propiciar la formación y desarrollo de redes, intra e interinstitucionales, para el trabajo académico.
- estimular el desarrollo y el mejoramiento de la calidad en las actividades académicas y de gestión en la institución.

c) Integración de los AG

Cada AG, se integrará con un mínimo y un máximo de CA, que se definirán de acuerdo a las necesidades de la institución, teniendo al frente un coordinador que será designado por la rectoría con base en la terna que proponga el colegio de profesores del AG. El coordinador durará en su encargo tres años y podrá ser ratificado por dos años más a petición de los integrantes del AG.

d) Atribuciones del coordinador de AG:

- Representar al AG en concordancia con las normas establecidas por el consejo interno del AG y por la institución.
- Presidir el consejo interno del agrupamiento.
- Dirigir, promover, impulsar y coordinar las actividades académicas y administrativas del agrupamiento a su cargo y vigilar su adecuado desarrollo, con el apoyo de los responsables de CA y de los programas educativos del AG.
- Promover que los planes, proyectos y programas educativos del AG se realicen de acuerdo con las políticas institucionales.
- Integrar los planes de trabajo de los CA y elaborar una propuesta de plan de trabajo del AG que será sancionada por el consejo interno del AG.
- Presentar a la coordinación académica del ajusco las iniciativas sobre la organización y funcionamiento académico, proyectos, planes, programas y las propuestas presupuestales correspondientes que hayan sido dictaminadas favorablemente por el consejo interno del agrupamiento.
- Presentar al colegio del AG el informe anual de actividades.
- Impulsar políticas y proyectos de desarrollo del AG acordadas en el consejo interno.
- Poner a disposición de los CA la información institucional que recibe o presenta.
- Instrumentar las resoluciones de las instancias superiores de la universidad cuando se refieran a su agrupamiento en concordancia con las políticas institucionales.
- Conocer y resolver los asuntos y conflictos que se presenten en el agrupamiento a su cargo con el apoyo de los cuerpos colegiados del AG.
- Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias al consejo interno y al colegio de profesores del AG de acuerdo a un calendario elaborado por el consejo interno.
- Informar al consejo interno y al colegio del AG sobre políticas y proyectos, institucionales que interesen al AG.

- Vincular el AG con otros AG y con los proyectos institucionales.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones tomadas en el consejo interno de acuerdo con las políticas institucionales, con un compromiso orientado hacia el logro del plan de trabajo académico del AG.
- Elaborar informes sobre las actividades y avances del AG de acuerdo al calendario institucional.
- Promover los consensos y el trabajo colegiado en el AG.

e) Coordinador del AG

Para proponer a los candidatos que integren la terna, se deberá tener en consideración que cumplan con lo siguiente:

- Experiencia académica como docente o investigador.
- Antigüedad mínima de tres años.
- Tener nombramiento de tiempo completo.
- Estar dictaminado por la CAD en la plaza que ocupa.
- Pertenencia al AG.
- Capacidad para coordinar el trabajo en grupo.
- Dedicación y disposición de tiempo completo para el cargo.
- No podrá ser responsable de manera simultánea de un CA ni de un programa educativo.
- Compromiso con el plan de desarrollo del AG.

2.3 Consejos internos de los AG

Cada AG contará con un consejo interno que estará presidido por el coordinador del AG, lo integran los responsables de los distintos CA y de los programas educativos del AG, representantes del colegio de profesores del AG, un representante de los estudiantes de cada

programa de licenciatura del AG y uno del postgrado. corresponde al consejo interno de agrupamiento:

- Promover y armonizar los proyectos de planes y programas académico correspondientes a su agrupamiento.
- Evaluar el desarrollo de los planes y programas académicos de su agrupamiento que hayan sido aprobados por el consejo académico de la UPN. formular las observaciones que estime procedentes mediante el voto aprobatorio de la mayoría absoluta de los miembros del consejo interno y, en su caso, solicitar la reconsideración de las decisiones emanadas de cualquier otra autoridad de la Universidad que afecten la vida académica de su agrupamiento.
- Analizar las iniciativas provenientes de los CA del agrupamiento en materia de organización y funcionamiento académico, sometiendo a consideración de los órganos competentes de la universidad el dictamen correspondiente.
- Establecer las políticas internas para el funcionamiento del AG y sus CA conforme a las normas institucionales. Formular el proyecto de presupuesto anual del agrupamiento que será presentado a la coordinación académica del ajusco por el coordinador del agrupamiento. Conocer y emitir su opinión sobre las gestiones que realiza el coordinador para lograr las metas del AG y los CA.
- Reestablecer las prioridades y las necesidades para programar los recursos humanos, materiales y financieros de los diferentes proyectos de los CA y los programas educativos a cargo del AG, de acuerdo con las políticas institucionales.
- Conocer y aprobar el plan de trabajo del AG propuesto por su coordinador, a partir de su factibilidad y pertinencia para la integración de programas educativos y planes de los CA.

- Coordinar las asignaciones de carga académica de acuerdo con las políticas establecidas institucionalmente.
- Establecer el calendario de sus reuniones ordinarias y, de ser necesario, convocar a extraordinarias.

2.4. Colegio de profesores de agrupamiento

El colegio de profesores estará conformado por todos los académicos que integran los distintos CA del AG. Corresponde al colegio de profesores de agrupamiento:

- Proponer al consejo interno políticas académicas de desarrollo, regulación y evaluación al interior del AG.
- Analizar problemas generales de la institución en relación con las tareas del AG y presentar al consejo interno propuestas de solución de dichas problemáticas. participar en el proceso de selección del coordinador del AG.

2.5. Coordinación académica de la unidad ajusco

La coordinación académica de la unidad ajusco estará presidida por la secretaria académica y la conforman los coordinadores de los AG, todos los representantes de académicos y estudiantes de la unidad Ajusco ante el consejo académico y las direcciones de docencia, investigación y difusión. Corresponde a la coordinación académica de la unidad ajusco:

- propiciar la coherencia y unidad del plan de desarrollo académico de los AG.
- proponer al consejo técnico el programa académico y presupuestal de los AG para su aprobación en el consejo académico.
- propiciar un ejercicio armónico de los planes de desarrollo académico y los programas educativos de los diferentes AG.
- coordinar el desarrollo horizontal de las actividades académicas entre diferentes AG.
- evaluar y dar seguimiento al trabajo de los AG.

- proponer al consejo técnico las políticas para el funcionamiento de los AG y los CA, para su aprobación en el consejo académico.

3. Programas educativos

Los programas educativos son aquellos que permiten obtener un título de licenciatura o un diploma de grado. De acuerdo con la política educativa de la educación superior expresada en los lineamientos del SESIC a través del PIFI, el PIFOP, el PROMEP y PRONABES, los programas educativos deben estar integrados a dependencias de educación superior (DES), ya que el presupuesto de todos los programas institucionales se canalizará sólo a las des que desarrollen programas educativos. En el caso de la Unidad Ajusco las des están constituidas por los AG perfilados en este documento. De ahí que la viabilidad de las instituciones de educación superior (IEX) depende del fortalecimiento de su oferta educativa en el nivel licenciatura ligado al desarrollo de los postgrados y la investigación. El funcionamiento de los programas educativos dentro de los AG, requiere diferenciar la coordinación académica de su operación como se expresa a continuación:

La coordinación académica del programa educativo estará a cargo del responsable del programa con el apoyo del consejo interno del AG. Tendrá la finalidad de procurar la congruencia vertical y horizontal entre el diseño, desarrollo y evaluación curricular con el perfil profesional de los planes de estudio, a fin de propiciar una enseñanza y una formación profesional de calidad; así como de los procesos de titulación, tutoría y las diversas formas de vinculación con los estudiantes. El responsable del programa educativo contará con el apoyo de los CA cuya tarea de docencia prioritariamente esté centrada en ese programa.

La operación académica de los programas educativos compete a todos los AG. dicha operación corresponde a la impartición de cursos, asesoría de tesis, tutorías, etc., la asignación de las cargas de trabajo correspondientes a estas actividades se hará con base en criterios académicos discutidos y acordados institucionalmente. Además, la operación

académica de los programas educativos deberá contar con mecanismos que deberán establecerse para asegurar la articulación de los contenidos de los programas educativos con los proyectos de investigación, difusión y extensión.

a) Responsable del programa educativo: será designado por el colegio de profesores del programa y durará en el cargo dos años, con posibilidad de continuar por un período más por decisión del mismo colegio.

b) Atribuciones del responsable del programa educativo en acuerdo permanente con el coordinador del AG, el responsable de programa educativo debe:

- coordinar el desarrollo curricular y las actividades de enseñanza bajo criterios de calidad académica, procurando la coherencia de la docencia en función del perfil de egreso establecido.
- promover y coordinar los procesos de diseño, desarrollo, evaluación y actualización para el mejoramiento del programa educativo. presidir el consejo del programa educativo y la comisión de titulación.
- representar al programa educativo ante el consejo interno del AG y otras instancias de la institución que lo requieran.
- atender demandas académicas y problemas escolares de los alumnos, relacionados con la operación del programa educativo.
- organizar las actividades de tutoría y el seguimiento de los estudiantes.
- informar periódicamente sobre el funcionamiento del programa educativo.

c) El responsable del programa educativo deberá tener:

- Experiencia académica como docente o investigador.
- pertenencia al AG que integra el programa.
- antigüedad mínima de dos años.
- nombramiento de tiempo completo.

- estar dictaminado por la CAD en la plaza que ocupa.
- conocimiento del programa educativo y perfil profesional afin.
- capacidad para coordinar el trabajo en grupo.
- dedicación y disposición de tiempo completo para el cargo.
- compromiso con el plan de desarrollo del programa educativo.

d) Consejo del programa educativo

Cada programa educativo contará con un consejo, que estará presidido por el responsable del programa y será constituido por los profesores responsables de líneas, campos o áreas del plan de estudios y representantes de los estudiantes.

Corresponde al consejo del programa educativo:

- atender propuestas y resolver problemas académicos presentados por alumnos, profesores o autoridades, relacionados con la operación del programa educativo.
- planear el desarrollo y la evaluación del programa educativo en acuerdo con el coordinador del AG.

e) Colegio de profesores del programa educativo

Estará constituido por todos los profesores que imparten clases en el programa.

Corresponde al colegio de profesores del programa educativo

- elegir al responsable del programa educativo.
- organizarse en líneas, campos o áreas y desde esas instancias elegir a sus representantes, quienes se integrarán al consejo del programa educativo. elegir a la comisión de titulación del programa.
- participar en los procesos de planeación, desarrollo, actualización y evaluación del programa.

4 Representantes

a) representantes estudiantes

Los representantes de los alumnos deberán ser:

alumnos regulares

alumnos del programa educativo al que representan

elegidos por los alumnos del programa educativo que representen

b) Representantes de los colegios de profesores

Los representantes de los colegios de profesores deberán ser:

miembros activos del colegio que representen.

elegidos por los profesores del colegio que representen.

5. Acta de acuerdos para la puesta en operación de la segunda fase de la reorganización académica de la Unidad Ajusco.

a. del 16 de noviembre de 2003 al 31 de julio de 2004 se llevará a cabo un programa de evaluación y seguimiento de la puesta en práctica de las formas de reorganización académica para la Unidad Ajusco establecidas en este documento. las etapas, métodos e instrumentos correspondientes a este programa serán propuestos por la coordinación académica del Ajusco.

b. en el periodo comprendido del 10 al 13 de noviembre del presente año, cada agrupamiento presentará a la rectoría las ternas con los candidatos para ocupar el cargo de coordinador de su agrupamiento. Para este efecto cada agrupamiento deberá incluir la lista actualizada de los CA que lo conforman y de los profesores que los integran.

c. una vez nombrados los coordinadores de agrupamiento, cada CA y AG revisará sus documentos fundacionales y, de ser necesario, harán las modificaciones pertinentes para cumplir con los lineamientos establecidos para ese propósito en los apartados 2.1.a y 2.2.a, respectivamente. Estos documentos deberán ser entregados a la secretaría académica a más tardar el 1 de diciembre del presente año.

d. en tanto no se hayan instalado la coordinación académica de la Unidad Ajusco y los consejos de AG, entrará en funcionamiento una comisión del consejo académico que se

encargará de dar seguimiento al cumplimiento de las actividades señaladas en los numerales 1 y 4 de la presente acta de acuerdos. Esa comisión estará presidida por la Secretaría Académica y participarán en ella las direcciones de docencia e investigación y dos profesores representantes de los académicos de la Unidad Ajusco ante este consejo.

6. Propuesta de agenda para concluir la segunda fase.

a. precisar las formas específicas de operación de los programas educativos al interior de los AG.

b. formular propuestas para integrar a quienes no se han incorporado a cuerpos y agrupamientos.

c. elaborar propuestas conjuntamente con el estudiantado para su participación en el proceso de reorganización y las formas renovadas de trabajo académico, en particular, sobre el número de sus representantes en los consejos de programa educativo y la forma de su elección.

d. proponer mecanismos para promover la formalización de los CA que no cumplen con los lineamientos establecidos.

e. generar mecanismos de discusión sobre la operación de las instancias de reorganización académica (foros, congreso universitario u otras formas).

f. definir tiempos y tareas para concluir la segunda fase de la revisión de los reglamentos, funciones sustantivas, actividades académicas y los temas de la siguiente.

Universidad Pedagógica Nacional

Unidad Ajusco

**Propuesta de agrupamientos
de Cuerpos Académicos**

Documento dictaminado por el consejo académico el 26 de noviembre de 2002.

Antecedentes

Esta propuesta tiene como antecedente la ‘iniciativa de organización y funcionamiento académico para la Unidad Ajusco’ que fue dictaminada por el consejo académico y aprobada por la Rectoría el día de marzo de 2002.

En esa se señala que “los grandes desafíos y retos de la actual transición política y económica del país, de la globalización y el nuevo papel que la información, la ciencia, la tecnología y los nuevos aprendizajes juegan en el desarrollo de la sociedad, obligan a Universidad Pedagógica Nacional UPN a asumir una reforma estructural, integral y de largo plazo tal como lo vienen haciendo, en el ámbito nacional, otras instituciones de educación superior” (iniciativa: 2002, 4). Asimismo, esta iniciativa busca una reorientación y mejoramiento del trabajo académico de la UPN, inicialmente en la Unidad Ajusco y posteriormente en el ámbito nacional, que permitan resolver algunos de los problemas que han impedido el pleno desarrollo académico institucional, por ejemplo, la separación de las funciones sustantivas, la inequidad en la asignación de cargas de trabajo y recursos, la atomización del personal y la fragmentación del trabajo de planeación, desarrollo y evaluación académicos.

Esta iniciativa se realizará en tres fases:

En la primera la comunidad académica de la Unidad Ajusco de la UPN elabora propuestas para la creación de cuerpos académicos (CA) 1 y el consejo académico crea una comisión que se encarga de hacer una propuesta que agrupe 2 a estos CA.

¹ “Un CA es un grupo de académicos, que pueden ser tanto de profesores de carrera como de asignatura, que mantienen un trabajo centrado en un objeto de conocimiento común dentro del campo educativo. Los miembros de un CA desarrollan de manera integral las funciones sustantivas de la Universidad como la estrategia para responder de mejor manera al desarrollo académico de la institución. Es la estructura organizacional académica básica de Ajusco en tanto que su actividad central es la producción y transmisión de saberes educativos” (Iniciativa: 2000, 7)

^{*2} “Un Agrupamiento de CA es la instancia académica que coordina y articula los trabajos de los CA, y propicia la comunicación entre ellos para atender de manera coherente e interrelacionada los programas de docencia, investigación y difusión” (Iniciativa: 2002, 9)

En la segunda se crean los agrupamientos, se formalizan las instancias de coordinación entre éstos y con las coordinaciones de los programas curriculares se da inicio al proceso de evaluación y reforma de los proyectos y servicios que ofrece actualmente la Unidad Ajusco. De igual forma, se continúan los trabajos de revisión y elaboración de los reglamentos de las funciones sustantivas.

En la tercera se realiza la ‘redefinición jurídica’ para lo cual se elaborará una propuesta que permita tramitar ante las instancias correspondientes el cambio del actual status jurídico de la UPN.

Las dos primeras fases se realizan inicialmente en la unidad Ajusco y se operan respetando el marco jurídico que marca el decreto de creación. Sin embargo en estas mismas dos primeras fases se establecen las bases y los primeros acuerdos sobre los cuales se elaborará la propuesta del cambio del status jurídico de la UPN.

Presentación

En la primera fase de este proceso de reorganización, el consejo académico creó una comisión para que elaborara una propuesta para agrupar a los diferentes CA que fueron propuestos y constituidos por gran parte de la comunidad académica de la unidad Ajusco.

Esta comisión estuvo integrada, como lo marca el documento de iniciativa, por el secretario académico, quien la preside, las directoras de docencia y de investigación, los consejeros (titulares y suplentes) de los académicos y de los estudiantes (de la unidad Ajusco) así como por 10 académicos (4 de investigación, 4 de docencia y 2 de difusión) que fungieron como asesores técnicos.

Esta comisión estuvo trabajando desde el mes de mayo del presente y se dio a la tarea de revisar detenidamente todos y cada uno de los documentos en donde la comunidad académica de Ajusco proponía la creación de distintos CA'S, los curriculum vitae de los diferentes académicos los contenidos de las materias que forman los diferentes programas curriculares

que se ofrecen en la unidad Ajusco y la forma como fueron atendidas las responsabilidades de docencia en el último año escolar en Ajusco respuesta a convocatoria para el registro y evaluación de proyectos que emitió la secretaría académica en conjunción con las direcciones de docencia. Con todo este trabajo se elaboró la propuesta de agrupamientos que a continuación se presenta.

Propuesta de agrupamientos de CA

Esta propuesta se conformó con base en los siguientes criterios:

Los objetos de trabajo que se identifican en los documentos que se presentaron para la creación de los diferentes cuerpos académicos, junto con el currículum vitae de los académicos que aparecen en las propuestas de CA.

Los núcleos temáticos de todos los programas curriculares (de licenciatura a doctorado).

La participación de los académicos en la impartición de materias en los diferentes programas curriculares y la vinculación de estos mismos académicos con los proyectos de investigación registrados en la convocatoria emitida en febrero del 2002.

Se entendió por objeto de trabajo de un CA la delimitación explícita de actividades de docencia e investigación, así como las actividades de difusión y extensión que el propio CA señaló en su documento de inscripción. Un objeto de trabajo debe presentar de manera articulada estas actividades, lo que permitirá desarrollar nuevos procesos de docencia, investigación y difusión gracias a esta integración de las funciones y además favorecieran permitir el fortalecimiento profesional de sus miembros.

Los núcleos temáticos curriculares corresponden a las áreas, campos o líneas de materias que agrupan tanto los ejes disciplinarios como temáticos que están presentes en todos los planes de estudio de los diferentes programas curriculares (de licenciatura a doctorado) que se ofrecen en la universidad. En cada núcleo temático curricular se debe poder ubicar las

asignaturas, cursos, seminarios y talleres que constituyen los programas curriculares que se ofrecen en la unidad Ajusco de la UPN.

Esta tarea la deben realizar en detalle los diferentes grupos de profesores que imparten estas materias, cursos, asignaturas, etc.

También se obtuvo y se analizó la información referida a la participación de los académicos (que aparecen sustentando cada propuesta de CA) en la impartición de cursos y seminarios de de los programas curriculares en los dos últimos semestres (2002-1, 2002-2).

De acuerdo con el análisis de la información antes descrita la comisión coordinadora propone la formación de seis 3 agrupamientos:

1.- Historia, sociedad, cultura y educación; teoría social y procesos socioeducativos; estudios socio históricos 4.

Objetos de trabajo: desarrollo de la teoría social, historiografía de la educación y análisis interdisciplinario de fenómenos socioeducativos.

Núcleos temáticos curriculares: sociedad, economía y educación, estudios socio-históricos.

2.- Política educativa, administración y gestión de instituciones 5.

Objeto de trabajo: análisis de políticas educativas, programas de intervención, gestión y evaluación.

Núcleos temáticos curriculares: políticas educativas, gestión y administración de instituciones educativas.

3.- Procesos culturales y diversidad educativa; diversidad e interculturalidad; educación para la diversidad.

³ Es necesario señalar que este número de agrupamientos (6) no es definitivo. El número de agrupamientos debe ser resultado de la pertinencia académico-administrativa y el consenso. La pertinencia, entre otras consideraciones, debe tener en cuenta que en todos los agrupamientos haya más o menos un mismo número de académicos.

⁵ En ,este caso las diferentes propuestas coincidieron en un solo nombre⁴

Objeto de trabajo: procesos educativos diferenciados por cualidades asentadas en criterios lingüísticos, étnicos y de población. Proponen enfoques interdisciplinarios, o bien originados en paradigmas antropológicos y filosóficos.

Núcleos temáticos curriculares: educación para la diversidad, educación de adultos, estudios de género, derechos humanos e interculturalidad.

4.- El conocimiento y los procesos de enseñanza-aprendizaje, procesos cognitivos, psicoculturales y didácticas aprendizajes escolares y didácticas específicas.

Objetos de trabajo: explicación de los procesos de adquisición y construcción del conocimiento, junto con aquellos abocados a la explicación – intervención de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los objetos de conocimiento de la institución escolar: historia, lengua, matemática y ciencias naturales.

Núcleos temáticos curriculares: problemas del escolar, orientación educativa, didácticas específicas, socialización en el aula, procesos de cognición, aprendizaje sociocultural, entre otros.

Para este agrupamiento dos grupos al interior de la comisión coordinadora plantearon que se podía dividir en dos:

1. Aprendizajes escolares o procesos cognitivos y psicoculturales.
2. Didácticas específicas o ciencias y matemáticas.

La comisión consideró que la decisión de dividir o no este agrupamiento en dos la debe tomar la comunidad en el análisis que realizará al recibir esta propuesta.

5.- Comunicación y tecnologías educativas

Objetos de trabajo: explorar con fines explicativos y de innovación la relación educación y comunicación; de manera particular están contemplados aquí los cuerpos académicos con intenciones explícitas de generar procesos y objetos de enseñanza basados en el uso de las tecnologías de la comunicación y la información.

Núcleos temáticos curriculares: comunicación educativa y nuevas tecnologías, informática.

6.- Teorías educativas, prácticas institucionales y curriculares /“pedagogía y epistemología”, “formación, práctica docente y currículo” // “teoría pedagógica”, “docencia y currículo”

Objetos de trabajo: desarrollo de la teoría educativa (ciencias de la educación y/o pedagogía), así como a la reflexión más específica sobre la institución, el currículo y las prácticas generadas en estos ámbitos.

Núcleos temáticos curriculares: currículo, docencia, didáctica y formación docente, procesos grupales e institución, teoría pedagógica o educativa.

Un grupo al interior de la comisión coordinadora planteó que este agrupamiento también se podía dividir en dos agrupamientos:

Epistemología, pedagogía y teorías educativas.

Prácticas institucionales y curriculares.

La comisión consideró que la decisión de dividir o no este agrupamiento en dos la debe tomar la comunidad en el análisis que realizará al recibir esta propuesta.

Propuesta de ubicación de los CA en cada agrupamiento 6

Una vez hecha la caracterización de cada agrupamiento es posible realizar el ejercicio de ubicar, en éstos, a cada CA alguno de los que se han propuesto crear. Para realizar esta tarea, entre otros, con los obstáculos que a continuación se describen.

Por nos hemos encontrado no todos los CA elaboraron un documento lo suficientemente explícito que nos permita tener certezas sobre su ubicación en algún agrupamiento. Por otro lado, la inexistencia de una propuesta de agrupamientos, previa a la conformación de los CA, aumenta la complejidad de esta tarea. Por ello, la propuesta que sigue se hace a manera de

⁶ En un primer momento y con el propósito que todo el personal académico encuentre ubicación en un agrupamiento es pertinente que aquellos profesores que aún no tienen CA decidan su ubicación en uno de los agrupamientos.

ejemplo, y se trata sólo de un ejercicio analítico en donde no necesariamente existe una correspondencia uno a uno entre el agrupamiento y el CA asignado, por lo que existen distintos niveles de arbitrio en este ejercicio que trata sólo de ensayar la ubicación de distintos CA en cada agrupamiento. Puede observarse por lo tanto incluso que varios de los CA aparecen repetidos en diferentes agrupamientos, de acuerdo al enfoque y priorización del criterio de cada equipo de trabajo, al interior de la comisión, utilizó. De igual manera, algunos CA no se han ubicado ningún.

El documento que estamos presentando debe abrir un debate necesario que defina finalmente las características, nombres y números de cada agrupamiento. De igual forma el acuerdo al que se llegue, puede obligar a que deberán replantear los documentos de creación de algunos CA e incluso podrán formarse nuevos CA sobre todo en los casos de los académicos que a la fecha no se encuentran vinculados a ningún CA. Este proceso debe darse en un marco importante de flexibilidad, sujeto a debates teóricos, epistemológicos, metodológicos y de organización práctica pertinentes. Por esta razón hacemos énfasis en que sólo se hace una ubicación propositiva, esperando que cada CA determine finalmente su propia ubicación.

Historia, sociedad, cultura y educación// teoría social y procesos socioeducativos// estudios sociohistóricos.

- | | |
|---|------|
| 3:7 historia, sujetos y actores de la educación en México | (6)8 |
| 5: historia, cultura y educación | (5) |
| 22: docencia de lo sociohistórico | (9) |
| 23: políticas públicas y educación | (7) |
| 30: sujetos y procesos socioeducativos | (5) |
| 35: educación y procesos socioculturales | (8) |

⁷ Los números que anteceden el nombre de cada CA corresponden al orden en que se registraron.

⁸ Los números que están entre paréntesis dan cuenta del número de académicos que constituyen cada Cuerpo Académico.

43: globalización, educación y desarrollo (6)

47: historia del presente (2)

51: estudios y docencia sobre la sociedad mexicana y su vínculo con el hemisferio occidental (6)

Número de académicos que, por ahora, podrían integrar este agrupamiento: 54

2.- política educativa, administración y gestión de instituciones

7: tebes (9)

9: módulos de atención pedagógica para maestros de educación secundaria (2)

10: formación y tendencias educativas (8)

14: estudios sobre la universidad pedagógica nacional (9)

15: prácticas institucionales y constitución del sujeto en la educación (7)

17: los valores en la educación en el siglo XXI: ambiente, derechos humanos y sexualidad (6)

18: centro pedagógico de atención a la educación (CEPAED) (16)

23: políticas públicas y educación (7)

27: propuesta para el diseño y ejecución de una evaluación curricular de la administración educativa (14)

32: gestión educativa (6)

37: los retos y perspectivas de la educación inicial en el siglo XXI (7)

Número de académicos que, por ahora, podrían integrar este agrupamiento: 91

3.- procesos culturales y diversidad educativa// diversidad e interculturalidad// educación para la diversidad

2: hermenéutica y educación multicultural (11)

12: educación de las personas jóvenes y adultas (11)

- 17: los valores en la educación en el siglo XXI: ambiente, derechos humanos y sexualidad (6)
- 25: prácticas curriculares y formación en la diversidad (9)
- 31: estudios de género en educación (5)
- 40: atención educativa de la diversidad sociocultural y lingüística (5)
- 42: didáctica de la lengua (8)
- 48: educación intercultural bilingüe (9)
- 49: interculturalidad: equidad y pertinencia cultural en la educación (6)
- Número de académicos que, por ahora, podrían integrar este agrupamiento: 73
- 4.- el conocimiento y los procesos de enseñanza-aprendizaje//procesos cognitivos, psicoculturales y didácticas// aprendizajes escolares y didácticas específicas
- 4: investigación, intervención, formación de recursos humanos y elaboración de materiales (3)
- 8: formación de profesionales de la educación, procesos cognitivos y psicoculturales de la enseñanza escolarizada (14)
- 15: prácticas institucionales y constitución del sujeto en la educación (7)
- 16: educación matemática (5)
- 18: centro pedagógico de atención a la educación (CEPAED) (16)
- 21: concepciones y saberes matemáticos (6)
- 24: educación en ciencia (8)
- 34: asesoría, constitución de sujetos e investigación educativa (5)
- 36: desarrollo integral de estrategias para optimizar el logro académico (8)
- 38: educación matemática (5)
- 42: didáctica de la lengua (8)
- 50: desarrollo humano y educación (2)

Número de académicos que, por ahora, podrían integrar este agrupamiento 87

5.- comunicación y tecnologías educativas

- 11: modelos educativos virtuales (11)
- 20: comunicación educativa (4)
- 26: comunicación educativa (4)
- 28: comunicación educativa (7)
- 33: formación y profesionalización del docente en computación educativa (6)
- 35: educación y procesos socioculturales (8)
- 39: enseñanza de la historia y uso de tecnologías educativas (5)
- 41: didácticas y tecnologías en situaciones educativas (5)
- 45: estudios sobre educación a distancia (5)

Número de académicos que, por ahora, podrían integrar este agrupamiento 55

6. Teorías educativas, prácticas institucionales y curriculares// pedagogía y epistemología
formación, práctica docente y currículo// teoría pedagógica, docencia y currículo

- 1: epistemología y pedagogía (5)
- 2: hermenéutica y educación intercultural (11)
- 6: prácticas curriculares en la formación de profesionales de la educación (6)
- 7: tebes (9)
- 9: módulos de atención pedagógica para maestros de educación secundaria (2)
- 10: formación y tendencias educativas (8)
- 13: práctica y formación docente (7)
- 19: profesionalización y acción docente (8)
- 25: prácticas curriculares y formación en la diversidad (9)
- 29: prácticas curriculares en la formación y actualización docente (7)
- 31: estudios de género en educación (5)

- 34: asesoría, constitución de sujetos e investigación educativa (5)
- 37: los retos y perspectivas de la educación inicial en el siglo XXI (7)
- 39: enseñanza de la historia y uso de tecnologías educativas (5)
- 44: elaboración de propuestas pedagógicas y procesos de formación docente (6)
- 46: formalización y actualización de orientadores educativos (4)
- 47: historia del presente (2)
- 50: desarrollo humano y educación (2)
- 52: estudios sobre teoría pedagógica (10)

Número de académicos que, por ahora, podrían integrar este agrupamiento: 107

Implicaciones de esta propuesta y asuntos pendientes que hay que resolver

Como ya se señaló anteriormente no todos los CA elaboraron un documento lo suficientemente explícito que permita una adecuada ubicación en la propuesta de agrupamientos que se realiza; por ello, varios de los CA aparecen repetidos en diferentes agrupamientos. De igual manera no ha sido fácil ubicar a todos los CA que se han propuesto.

Existen académicos que aún no han elaborado propuesta de creación de CA. Falta ubicar en detalle las materias de los distintos programas curriculares que cada agrupamiento atendería. Aún no se termina de caracterizar, nombrar y definir la forma precisa de operación de cada agrupamiento. Para mantener la operación de los programas curriculares es necesario consolidar y fortalecer la instancia de coordinación de la docencia (de licenciatura a doctorado) en la Unidad Ajusco, tal como lo plantea el documento iniciativa de reorganización 9.

⁹ “La Instancia de Responsables de Programa Curricular es el grupo colegiado integrado por las Direcciones de Docencia e Investigación y por los responsables de los programas curriculares de licenciatura, de especialización, de maestría y de doctorado.

Las funciones centrales de esta instancia serán:

- Promover mecanismos y acciones para fortalecer o reordenar los programas curriculares para garantizar el mejoramiento de su calidad.

Que cada CA defina a qué agrupamiento se incorpora (justificando su elección a través de la reelaboración de su documento de creación).

Que se creen nuevos CA, sobre todo atendiendo al número de académicos que a la fecha no se encuentran vinculados a ningún CA.

Que cada agrupamiento precise cuáles son sus integrantes, las responsabilidades de docencia que asume, así como la forma organizativa para atenderla.

Que se dé formal institucionalización a los CA y a los agrupamientos una vez que se hayan formalizado los documentos de constitución en los que se defina con claridad: responsabilidades de docencia e investigación y que además cuenten con el número mínimo de académicos que se acuerde por consenso.

Que se nombre al coordinador de cada agrupamiento para que integre la instancia de enlace con los otros agrupamientos y con los responsables de los programas curriculares

Que los responsables de los CA que integran cada agrupamiento, se constituyan como la instancia colegiada de coordinación del agrupamiento.

-
- Proponer acciones relacionadas con el seguimiento y apoyo académico a estudiantes y para el mejoramiento de la calidad de los procesos de titulación.
 - Acordar estrategias para asegurar la atención docente a todos los cursos en cada semestre.
 - Organizar espacios de discusión académica entre los maestros que imparten cursos o seminarios afines. Además, en estos espacios se planeará y evaluará la actividad docente específica que se desarrolla en los programas curriculares.
 - Proponer lineamientos y mecanismos para el nombramiento de los Responsables de Programa Curricular y para la regulación de la función docente” (Iniciativa: 2002, 9).

Apéndice G

Ejercicio de agrupamiento AG

Describa sus funciones sustantivas y demás actividades académicas que realiza en el semestre (desempeño individual).

Programa

Actividad

Describa su Perfil profesional:

Considerando lo anterior escriba el Núcleo Temático de su afinidad y DES o AG correspondiente:

Otro núcleo temático que le satisfaga:

Apéndice H

Escala estimativa para evaluar el taller

ASPECTOS	0 SIN OPINIO N	1 PESIM O	2 MAL O	3 REGULA R	4 BUEN O	5 EXCELENT E	OBSERVACIONE S
1. ¿TE PARECIÓ DE UTILIDAD EL CURSO?							
2. LA ORGANIZACIÓN GENERAL FUE:							
3.- SE LOGRARON LOS OBJETIVOS DEL TALLER?							
4. ¿LOS CONTENIDOS ABORDADOS CLARIFICARON LA NUEVA PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN ACADÉMICA DE UPN?							
5.- ¿LOS MATERIALES DE APOYO (ANTOLOGÍA) FUERON DE UTILIDAD?							
6.- LA COORDINACIÓN DEL GRUPO FUE:							
7.- TU PARTICIPACIÓN FUE:							
8.- EL TRABAJO EN GRUPO FUE:							
9.- ¿FUE POSIBLE EL TRABAJO EN EQUIPO?							
10.- EN TU OPINIÓN: EL EJERCICIO REALIZADO DE CONFORMACIÓN DE EQUIPO FAVORECE LA CREACIÓN DE UN CA?							

Comentarios y sugerencias: _____

Apéndice I

ENCUESTA AL PERSONAL ACADEMICO

Información básica

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE(S)
FECHA DE NACIMIENTO		
Año	Mes	Día
		Institución Dependencia Categoría Antigüedad _____

GRADOS ACADEMICOS

Nombre de la Licenciatura	Institución	Periodo (año) Año de Titulación
1 _____		
2 _____		

Nombre de la Maestría	Institución	Periodo (año) Año de Titulación
1 _____		
2 _____		

Nombre del Doctorado	Institución	Periodo (año) Año de Titulación
1 _____		
2 _____		

ESTUDIOS DE ESPECIALIZACION

Nombre de la Especialidad	Institución	Duración	Periodo(años)
1 _____			

2

MATERIAS IMPARTIDAS EN EL PROGRAMA A EVALUAR SEMESTRE O EQUIVALENTE No. DE VECES AÑOS O PERIODO

Experiencia Profesional fuera de la Institución.

Actividad o Puesto	Organización o Empresa	Año o Periodo
--------------------	------------------------	---------------

Productos del quehacer Universitario en los rubros siguientes: (poner cantidades)

DOCENCIA: Libros__ Notas de clase __ Material Didáctico __ Otros (especifique)_____

INVESTIGACION: Artículos __ Ponencias en Congresos u otros foros __ Capítulo de libro __ libros__

DIFUSION: Artículos de Divulgación __ Participación en foros __ Otros (especifique) _____

VINCULACION: Servicios a la comunidad __ Participación en proyectos interinstitucionales (especifique) _____

FICHAS BIBLIOGRAFICAS DE LOS CINCO TRABAJOS (DE AUTORIA DEL DOCENTE) QUE CONSIDERE MAS RELEVANTES

PARTICIPACION EN CUERPOS COLEGIADOS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN Y EL PROGRAMA

PERTENENCIA A ASOCIACIONES PROFESIONALES

Nombre de la Asociación	Tipo de Membresía	Periodo
-------------------------	-------------------	---------

PREMIOS Y DISTINCIONES (Premios Nacionales, Estatales, Locales, SIN, beca CONACYT, Programa de estímulos, otros)

Apéndice J

Plan de trabajo de CA

Nombrar un responsable del CA

Elementos a considerar:

- La justificación académica del objeto que los une.
- Cómo contribuirán o cual será su impacto del plan de mejora de la calidad de los servicios educativos que oferta UPN Unidad 142.
- Definición de objetivos generales y particulares que orienten al CA con metas a corto plazo.
- Elaborar perspectivas a mediano plazo (3 años).
- Describir las actividades de docencia, investigación y difusión tanto a nivel individual como colectivas relacionándolos con el nuevo programa de la LIE 2002 así como con la visión y misión de la institución.
- Elaborar programas de superación y actualización así como establecer los criterios para evaluar el desempeño de los participantes.
- Incorporar progresivamente a los asesores de medio tiempo y parciales, así como estipular las cargas de trabajo de cada uno de sus integrantes de acuerdo a carga horaria y perfil profesional y de desempeño académico.

Apéndice K

Escala estimativa para evaluar el taller.

ASPECTOS	0 SIN OPINIO N	1 PESIM O	2 MAL O	3 REGULA R	4 BUEN O	5 EXCELENT E	OBSERVACIONE S
1.- ¿Considera que se cumplieron los objetivos de las reuniones académicas?							
2.- ¿El tiempo fue suficiente para el desarrollo de las actividades?							
3.- ¿Las actividades realizadas clarifican y orientan el trabajo del equipo?							
4.- ¿Los productos obtenidos en cada reunión de trabajo contribuyen a organizar mejor el desempeño académico?							
5.- ¿Considera que el documento propositivo de plan de vida y carrera así como los criterios para evaluar el desempeño académico servirán como							

apoyo a la reorganización del trabajo académico en UPN?							
6.- ¿Resulta equitativa la distribución de funciones académicas en relación a la carga horaria de trabajo?							
7.- ¿Considera que se ha iniciado un verdadero trabajo en equipo entre los asesores?							
8.- ¿Se mejoró la administración de recursos humanos en la organización de un programa educativo como la LIE 2002?							
9.- ¿Resultó para usted benéfico asistir a las reuniones?							
10.- ¿Qué valoración otorga al trabajo realizado en las reuniones?							