

Cuadernos de reflexión

**Antecedentes de investigación sobre los procesos de gestión
y del aprendizaje en los Proyectos de Aplicación Profesional**



Coordinación de Proyectos de Aplicación Profesional PAP
Dirección General Académica



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

60
años

Centro Interdisciplinario
para la Formación y Vinculación Social

José Morales Orozco, SJ
Rector

Catalina Morfín López
Directora General Académica

Mónica Solórzano Gil
Carlos Felipe Ruiz Sahagún
Martha Gabriela Muñoz Padilla
Martha Cristina Rojo Michel
Héctor Morales Gil de la Torre
Shirley Vázquez Jackson
Equipo de la Coordinación de PAP

Héctor Morales Gil de la Torre
Coordinador de Edición

Gabriela Hildelisa Ibañez Cornejo
Corrección de Estilo

Edith Villalobos Martínez
Jocelyn Morfín Hernández
Diseño Editorial

La información contenida en este documento es responsabilidad de la instancia correspondiente, para difusión interna de la institución y sus propios fines académicos. El diseño editorial y la impresión es responsabilidad de la Coordinación de Proyectos de Aplicación Profesional.

D.R. ITESO, Universidad Jesuita de
Guadalajara.
Periférico Sur Manuel Gómez Morín 8585,
Tlaquepaque, Jalisco, C.P. 45604

Cuadernos de reflexión

**Antecedentes de investigación sobre los procesos de gestión
y del aprendizaje en los Proyectos de Aplicación Profesional**

ÍNDICE

pág **4**
Presentación

pág **6**
Martha Gabriela Muñoz Padilla
**Aspectos metodológicos para
el aprendizaje en PAP, identifi-
cados a través de la gestión del
conocimiento**

pág **16**
Claudia Patricia Cárabes Viera
**El profesor (a) universitario en
los Proyectos de Aplicación Pro-
fesional, un perfil a resignificar.**

pág **34**
Martha Gabriela Muñoz Padilla
**Diseño y operación de los
procesos de gestión académica
de los reportes de los Proyec-
tos de Aplicación Profesional
(RPAP).**

pág 50

Delia Silva Uribe

Gestión del conocimiento para la creación de un proceso de evaluación para los Proyectos de Aplicación Profesional.

pág 57

Karla Yuritza Espiritu Sandoval

Construcción de una memoria organizacional a partir de textos no estructurados usando herramientas de minería de texto.

pág 60

Ricardo Salas Mejía

Diseño y documentación de los procesos de gestión y operación de los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP).

Antecedentes de investigación sobre los procesos de gestión y del aprendizaje en los Proyectos de Aplicación Profesional

Presentación

Los Proyectos de Aplicación Profesional del ITESO han cumplido sus primeros 10 años de existencia. Desde la reforma curricular del año 2005 que los instaura y hasta la fecha actual, el proceso de configuración del conjunto de relaciones, dinámicas, formas de organización, normas, prácticas y concepciones que les dan soporte se muestra por demás complejo.

Ese sistema de elementos entreverados en el que se basa la operación cotidiana de los PAP no es producto de un centro de inteligencia ni de una práctica predeterminada, sino que es resultado de la puesta en marcha de múltiples formas de hacer y de transitar desde el mundo universitario hasta las dinámicas sociales que nos desafían y nos convocan. La historia de 10 años de práctica invita a todos los actores sociales y universitarios partícipes de dicha experiencia a la reflexión y al aprendizaje constante, dialogante y abierto.

La reflexión de la experiencia de vinculación universitaria representada en los PAP es una prioridad de la Coordinación de los Proyectos de Aplicación Profesional, dado que a partir de ella es posible consolidar el aprendizaje institucional alcanzado a través del tiempo y proponernos mejoras constantes de nuestras formas de vincularnos con la problemática que nos circunda y de intentar su transformación conforme a los valores que nos inspiran.

El Cuaderno de Reflexión que aquí presentamos es una pequeña muestra de ese interés manifiesto en el Plan Quinquenal 2017 – 2021 de la CPAP. En este primer número reunimos una serie de reseñas de trabajos de investigación para la obtención de grado realizados entre los años de 2013 y 2016 por estudiantes de las Maestrías en Educación y Gestión del Conocimiento, de Política y Gestión Universitaria y de Sistemas Computacionales, así como de la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio. Se trata de productos de investigación que desde enfoques muy diversos contribuyen al conocimiento y al desarrollo de los diversos elementos que conforman la operación de los Proyectos de Aplicación Profesional.

Así, uno de los trabajos de investigación de Martha Gabriela Muñoz Padilla centra su atención en los métodos que favorecen los aprendizajes de los estudiantes en los Proyectos de Aplicación Profesional, según la experiencia de una comunidad de práctica integrada por docentes. Por su parte, la reseña del trabajo de investigación de Claudia Patricia Cárabes Viera centra su atención en el papel del docente de PAP, resaltando las múltiples funciones que debe cumplir para facilitar el proceso de los estudiantes y la vinculación con los escenarios de trabajo.

Otras dos contribuciones atienden los procesos de recuperación de los aprendizajes y su evaluación. Un trabajo más que comparte Martha Gabriela Muñoz Padilla expone una propuesta sobre el proceso y los procedimientos dirigidos a la elaboración del Reporte de los Proyectos de Aplicación Profesional, mientras que el trabajo de Delia Silva Uribe analiza el proceso de evaluación de la experiencia de los estudiantes que participan en los PAP del Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos.

Finalmente, Karla Yuritza Espiritu Sandoval presenta una herramienta para hacer minería de textos, particularmente de los Reportes de los Proyectos de Aplicación Profesional que se resguardan en el repositorio institucional de la Universidad, mientras que Ricardo Salas Mejía presenta una propuesta para la documentación y la mejora de los procesos de gestión de los PAP.

En este número no reunimos todos los trabajos de investigación que se han realizado



sobre los Proyectos de Aplicación Profesional, sus componentes y dimensiones. Pero, los que aquí se presentan, permitirán que nuestros lectores reconozcan algunos elementos que integran la complejidad del modelo de vinculación social universitaria que el ITESO ha construido a lo largo de estos años y convocarán a quienes nos encontramos involucrados en estos procesos a sistematizar y a compartir nuestros aprendizajes, reflexiones y propuestas, a fin de alimentar la esperanza y la creatividad para responder a las necesidades de la sociedad contemporánea.

Héctor Morales Gil de la Torre

Tlaquepaque, Jalisco, a junio de 2017.

ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA EL APRENDIZAJE EN PAP IDENTIFICADOS A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO¹

Martha Gabriela Muñoz Padilla

Recuperar, organizar y capitalizar algunos de los aprendizajes de la modalidad de los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP), y con énfasis en el ámbito del aprendizaje, fue el propósito de este trabajo.

Si bien, los PAP comparten una gran riqueza que es la transferencia de conocimientos por parte de estudiantes universitarios, acompañados por un docente, para contribuir en la solución de problemas de un entorno que es preferentemente con los más necesitados; cada experiencia PAP es única, tanto para los destinatarios como para los estudiantes y los profesores. Sabemos entonces que cada PAP es diferente, pero existen aspectos comunes que hacen posible que esta modalidad de aprendizaje situado -aun siendo tan diversa- pueda ser replicable periodo tras periodo. ¿Cuáles son los aspectos metodológicos educativos que conforman a la modalidad PAP? De estos aspectos, y con base en el conocimiento de la universidad contenido mayoritariamente en las prácticas de los profesores PAP; responder a las preguntas ¿Cuáles son las mejores maneras – o los cómo – para llevarlos a cabo? fue el eje central de este proyecto de gestión del conocimiento.

Parte del propósito de la gestión del conocimiento es descifrar y explicitar los modos para propiciar la expansión del conocimiento de una persona dentro de una organización, para que a su vez pueda ser aprovechado por los individuos que la conforman. Así, este proyecto consistió en recuperar, entre los conocimientos distribuidos de los profesores PAP, los aspectos metodológicos que propician el aprendizaje en esta modalidad educativa y de vinculación.

Para abordar el término de expansión del conocimiento, Nonaka (1994) presenta un modelo denominado “espiral” el cual presupone que el conocimiento organizacional se desarrolla entre las dimensiones epistemológicas (conocimiento tácito y explícito) y ontológicas (interacción social entre los individuos). Desde la dimensión epistemológica, desarrollada anteriormente por Polanyi (citado por Gordò, 2010) se clasifica al conocimiento humano en dos categorías:

- El conocimiento explícito. Es todo aquel conocimiento representado con diferentes (códigos, orales, escritos, gráficos, documentales, etc.) es decir, estructuralmente, almacenable, catalogable y susceptible de ser transmitido y difundido.
- El conocimiento tácito (o implícito). Es un concepto que responde al “saber hacer” individual o colectivo, y a ciertos valores que guían la actuación sin darse cuenta. Está profundamente arraigado en las acciones individuales y en la experiencia de la persona, así como en sus ideas, valores y emociones. En su dimensión más técnica y dentro del mundo organizativo, este tipo de conocimiento engloba aquellas habilidades profesionales que forjan el saber hacer.

En su dimensión más cognitiva se encuentran los valores, las creencias y los modelos mentales que dan forma a la manera de percibir el mundo. Es el conocimiento más inconsciente que se da por hecho e impregna cada actuación que se lleva a cabo. Reside la mayor parte en el individuo, por lo que es difícil almacenarlo, estructurarlo y sistematizarlo, a la vez que hace compleja su transmisión, y requiere encontrar formas para explicitarlo y compartirlo, en la medida de lo posible.

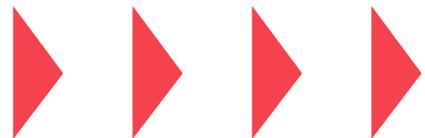
Desde la dimensión ontológica, el conocimiento se da por la interacción social entre los individuos, y ésta se genera en diferentes niveles, ya sea por las comunidades formales o informales de interacción, o desde las comunidades de práctica propuestas por Wenger

(2005). Este modelo nombrado “espiral” implica identificar cuatro patrones de interacción entre conocimiento tácito y explícito. Dichos patrones representan maneras en las que el conocimiento existente puede ser “convertido” en nuevo conocimiento para la organización.

La creación del conocimiento organizacional, a diferencia de la creación del conocimiento individual, se lleva a cabo cuando los cuatro patrones de creación de conocimiento están “organizacionalmente” manejados para formar un ciclo continuo; de tácito a tácito a través de la socialización que implica compartir las experiencias a través de la interacción de los sujetos; de explícito a tácito mediante la combinación, que es el intercambio de conocimientos a través del lenguaje; de conocimiento tácito a explícito que requiere de externalizar los conocimientos al reconocer contradicciones, o en el uso de metáforas y analogías; y finalmente de explícito a tácito mediante un proceso de internalización a través de la práctica.

En el caso de este proyecto, el conocimiento que pretendía ser devuelto a la organización eran los aspectos metodológicos; tanto explícitos como tácitos de las prácticas de los profesores PAP.

Para realizar esta gestión del conocimiento se llevaron a cabo las siguientes fases:



¹ Reseña del trabajo de obtención de grado de la Maestría en Educación y Gestión del Conocimiento, 2015.

² Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) constituyen una asignatura curricular diseñada como mediación educativa de la formación social y profesional de los alumnos de licenciatura del ITESO, orientada a un servicio dirigido a la transformación social, en vínculo con el entorno universitario, bajo la modalidad de aprendizaje en proyecto y con acompañamiento docente.

1. Conformación de una comunidad de práctica de profesores PAP (CoP PAP)

Una comunidad es un sistema social complejo y estructurado en el que las personas se conectan y motivan por intereses comunes, retos o pasiones compartidas. Wenger define a las comunidades de práctica (CoP) como: "...grupos de personas que se reúnen con el fin de compartir ideas, encontrar soluciones e innovar, uniendo esfuerzos para el desarrollo continuo de un área de conocimiento especializado [...] se mantienen unidos por un objetivo común y el deseo de compartir experiencias, conocimientos y mejores prácticas dentro de un tema o disciplina. (2005, citado en Martín, G. s.a., p. 11)

Con base en el perfil requerido para la CoP de este proyecto, se identificó un listado de profesores que se reconocieran por su labor docente en esta modalidad. Así, la comunidad de práctica PAP quedó conformada por 6 profesores PAP: 3 de asignatura, 2 de tiempo fijo en la universidad y además, la líder del proyecto (quien es integrante de la Coordinación PAP). Los miembros de la comunidad mantuvieron de forma activa y continua los roles de informantes, editores y validadores.

2. Mapeo del conocimiento relacionado al ámbito educativo en PAP

Para identificar y hacer visible el conocimiento de una organización es recomendable el empleo de la herramienta del mapeo del conocimiento. Van den Berg y Popescu (citados en Toledano, 2009) opinan que esta herramienta facilita, de una forma ordenada, el capital intelectual y permite visualizar el conocimiento existente y las relaciones en una manera tal que los aspectos relevantes son claramente resaltados. Así, puede ayudar a responder preguntas como: ¿Quién trabajó antes en un problema similar? ¿Debe de existir una herramienta adecuada para este problema? ¿Dónde se encuentra? entre otras.

Toledano (2009) señala que dentro del modelo de gestión del conocimiento de McElroy y Firestone se distinguen tres niveles de acciones en la organización relacionadas con el uso del conocimiento y que pueden ser mapeados desde los mismos niveles: de la práctica o trabajo, de la producción de conocimiento y de la gestión del conocimiento. En el caso de este proyecto, el mapeo empleado fue desde el nivel de la práctica o trabajo y del de la producción de conocimiento. Las actividades de esta fase consistieron en:

- Recuperar documentos de la institución referentes a PAP y de aprendizaje situado
- Observar y registrar prácticas de profesores PAP
- Documentar las actividades de los profesores PAP participantes en la CoP
- Reconocer los artefactos de conocimientos tales como guías de aprendizaje, herramientas de seguimiento, formatos, entre otros.

A través del mapeo, se organizó y nombró el conocimiento real con el que ya contaba la universidad, y se concretó la estructura para la conducción de este proyecto de gestión del conocimiento.

Así, uno de los productos generados de esta fase fue la delimitación de los "qués" de la metodología educativa PAP.



3. Combinación de los conocimientos generados en la CoP PAP

Como parte del Ciclo de Vida del Conocimiento, del modelo propuesto por Firestone y McElory (citado en Cantú y Ruiz, 2009), se reconoce que la producción de conocimiento en una organización se da mediante la formulación de declaraciones que son codificadas por los mismos integrantes de ésta. Al respecto, Nonaka (1994) opina que la formulación de conocimientos en una organización se da a través del intercambio entre conocimientos explícitos a explícitos que son plasmados por el lenguaje y desarrollados por procesos sociales y habilidades como: clasificar, adicionar, re categorizar, re contextualizar, entre otras.

Ver reflejados documentos y criterios referentes a la modalidad PAP en las prácticas y aprendizajes individuales de los profesores entrevistados, hizo posible reconocer parte del conocimiento real de la universidad y nombrar una de las declaraciones de conocimiento de este proyecto; la modalidad PAP cuenta con una metodología genérica para el aprendizaje la cual está compuesta por los elementos: escenario PAP, inducción, guía de aprendizaje, seguimiento, acompañamiento, recuperación, reporte PAP, presentaciones finales.

Ortiz y Ruiz (2009) señalan que la formulación de una declaración de conocimiento organizacional parte de la relación y validación de los conocimientos individuales e implica su codificación a nivel de la organización. Esto requiere poner de manifiesto la postura o posición de la organización frente a algo, lo que consolida el conocimiento derivado del aprendizaje individual y grupal y de la información recibida del medio externo. Las formulaciones de afirmaciones se codifican y validan posteriormente.

Al identificar y valorar el cúmulo de capital intelectual sobre metodología en PAP, contenido en los profesores entrevistados, se continuó con la siguiente etapa del proyecto: constituir y dar seguimiento a una comunidad de práctica que pudiera identificar, compartir y sistematizar la experiencia, y con base en ésta desarrollar y profundizar en los aspectos metodológicos, es decir los “cómos” que inciden en el aprendizaje en PAP”.

Para llevar a cabo esta etapa del proyecto enfocada a los “cómos”, cada profesor - con base en preguntas generadas de la declaración del conocimiento sobre los “qués” metodológicos en PAP- recuperó y documentó parte de su práctica. Este ejercicio fue el detonante para que los participantes intercambiaran sus conocimientos explícitos provenientes de las propias experiencias y de las reconstruidas a partir del diálogo y otros aportes documentados de la universidad y con ello generar una combinación de conocimientos afines al objeto de estudio de la CoP.

A continuación se presentan algunos extractos del trabajo documentado generado de la CoP, sobre cada uno de los aspectos de la metodología PAP:

a) Escenario PAP como generador de situaciones de aprendizaje

“En cuanto al proceso metodológico para la selección del escenario PAP: no existe un proceso metodológico único, sin embargo existen pasos y técnicas que son coincidentes o pueden ser un insumo para hacer más eficaz y eficiente este proceso” (Diario 7, jueves 2 de abril).

En la CoP se plantearon las siguientes preguntas y se llegó a ciertos aspectos consensuados:

El escenario PAP (organización, empresa, comunidad, etc.) debe ser apto para generar situaciones de aprendizaje de acuerdo a las disciplinas participantes. ¿Qué características debe tener o se deben considerar para aprobar un escenario PAP? ¿Cómo identificar que una empresa u organización pueden ser o no escenario PAP? ¿Cómo te das cuenta cuando un escenario es viable para PAP? ¿Qué haces cuando el escenario PAP no está propiciando las situaciones de aprendizaje idóneas para la experiencia de los alumnos? ¿Hay un plan “b”?

Se encontraron los siguientes aspectos:

Aspectos identificados y que tienen que ser requeridos para que un escenario sea PAP	Sí	No
El perfil del escenario debe ser acorde al propósito – objeto de estudio del PAP.		
Que exista una idea o proyecto, que puede no estar consolidado, pero sí con un objetivo claro de a dónde se quiere llegar.		
Que la organización o grupo, presenten una problemática o necesidad y que la contribución a la solución de ésta pueda ser solventada a través de la participación de alumnos de una o más disciplinas.		
Que la organización esté dispuesta a asignar a un responsable para al desarrollo del proyecto y sea el interlocutor con el ITESO.		
Que al menos la persona asignada por la organización y las requeridas para el desarrollo del proyecto, estén dispuestos a: <ul style="list-style-type: none"> Tener comunicación constante con el equipo PAP ITESO. Gestionar lo necesario para que el PAP se desarrolle y pueda cumplir con sus objetivos. Por ejemplo: información de la organización, materiales, espacios, citar a reuniones a las personas requeridas para las actividades PAP que así lo requieran, respaldar y motivar para el cumplimiento de las actividades. 		
Que la organización vea que es su proyecto, para que lo tomen con seriedad y sea un mejor escenario PAP.		
Tener actitud de apertura, deseos de cambiar y aprender, disponibilidad para trabajar con los alumnos y el profesor PAP, en síntesis hacer equipo.		
Tomar en cuenta los costos del proyecto y en función de éstos delimitar el alcance.		
Tomar en cuenta los riesgos que se podrían dar en el proyecto para prevenirlos o mitigarlos.		
Considerar las cuestiones legas implicadas en el proyecto.		

En cuanto al proceso metodológico para la selección del escenario PAP, no existe un proceso metodológico único; sin embargo existen pasos y técnicas que son coincidentes o pueden ser un insumo para hacer más eficaz y eficiente este proceso:

Profesor A:

- Definir el perfil de la organización o proyecto requerido y que sea acorde al objeto de estudio del PAP.
- Entrevista para conocer a la persona y a la organización.
- Cuestionario, que reúne información básica de la organización y proyecto.
- Análisis y selección de proyectos y prioridades, se recomienda dejar uno o dos como resguardo.
- Junta informativa con las personas de la organización, esta se lleva a cabo antes del inicio, para definir de qué se trata el PAP, por qué se hace, cómo se opera, quiénes lo hacen, cómo se realiza, cuando se realiza.

Profesor B:

- La organización llena una solicitud en la que expone sus necesidades y la razón por la cual solicita el PAP.
- Con base en ésta se identifica la posibilidad de que sea o no escenario PAP.
- Posteriormente se realiza una entrevista –diagnóstico donde se precisa la información proporcionada, y ahí mismo se expone al responsable de la organización el proceso y su rol.

Profesor C:

- Entrevistas y visita a la organización para verificar que las características señaladas en la solicitud del proyecto coincidan con la realidad.

b) Guía de aprendizaje en PAP

Una conclusión sobre la guía de aprendizaje en PAP es que ésta es concebida y conformada de la siguiente manera:



c) El acompañamiento en la experiencia PAP

El rol del profesor en el acompañamiento:

- Es más de asesor que de maestro ya que lo que busca la organización generalmente es fácil de identificar y de conseguir, lo que se requiere es tiempo, el conocimiento de dónde buscarlo y la capacidad de tomar todo eso y darle forma coherente.
- La función que seguimos es más de coaching/ángel de la guarda, no necesitan un “mono” que se pare al frente en salón, necesitan a alguien que los acompañe en el proceso de ir armándolo [el proyecto] y contestando las preguntas que van surgiendo.
- Además está centrado en revisar y validar las actividades y productos realizados por los estudiantes.

Estrategias para la mediación “proceso de acompañamiento mediado”:

- Estar con el alumno cuando tienen la necesidad de expresar una idea, inconformidad, duda, reflexión, pregunta, análisis y hay alguien que puede escucharlo y ayudarlo a entender esa situación.
- Cuestionamos sus propuestas, preguntamos mucho para que ellos den una respuesta fundada.
- Parafraseamos sus respuestas para que ellos mismos clarifiquen sus ideas.
- Escucha activa y preguntas continuas.
- Se revisan y retroalimentan los avances.
- Cuando el alumno tiene la oportunidad de expresar sus inquietudes o dudas, donde tiene el espacio para expresarlas y saber que le serán contestadas con honestidad y franqueza ya que lo que se busca es que madure como profesional y persona.
- Cuando sus preguntas van más allá del tema que se está tratando, donde el alumno tiene confianza del profesor/asesor para tratar temas de su profesión, proyecto personal, etc.
- Propiciar que el alumno sea consciente de que la realidad es compleja y que habrá obstáculos. Hacer de las posibles debilidades o inconsistencias del escenario reflexiones de aprendizaje para el alumno.

Otras modalidades del acompañamiento:

- Asesoría por internet, son libres y los alumnos pueden utilizar este recurso cada vez que lo consideren necesario.
- Acompañamiento en campo: los alumnos son los responsables de conducir las sesiones de trabajo y el asesor actúa como observador, sólo interviene cuando lo considera conveniente para complementar o aclarar.
- Visita a organización: se acompañan en momentos claves como es la validación de propuesta de mejora, se deja que los alumnos lleven la sesión y se interviene cuando son asuntos delicados o el alumno se está comprometiendo más o que rebasa el alcance del proyecto.

Momentos e intensidad del acompañamiento:

Los profesores coincidieron en que el nivel de acompañamiento depende de la etapa del proyecto. En ciertos momentos el alumno requiere mayor cercanía y en otros es recomendable dejarlos para que sean ellos más autogestivos. Se considera que el estilo que cada profesor tiene es parte de la riqueza de este acompañamiento, y si bien existen disimilitudes entre las etapas y niveles de acompañamiento, se encontró que en la etapa inicial sí es requerido un acompañamiento muy cercano y que es hasta cuando el alumno ya está inserto en el escenario, y reconoce qué debe hacer en el proyecto, es cuando se puede pasar a otro nivel de acompañamiento que propicie en el alumno la seguridad para que él sea quien desarrolle el proyecto.

Aunque también se señaló que la intensidad del acompañamiento puede variar dependiendo de las características de los estudiantes, del proyecto, o la organización, o si ocurre algún problema de cualquier índole se requiere mayor cercanía y acompañamiento.

Como parte de la CoP se realizó una herramienta para identificar el ritmo que cada profesor tiene como profesor PAP.

RITMO DEL ACOMPAÑAMIENTO

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Etapas generales del PAP	1era Visita Diagnóstico Propuesta Validación Implementación Cierre																
Intensidad del acompañamiento																	
Profesor 2	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Profesor 3	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Profesor 4	Alto	Alto	Medio	Alto													

Alto	Muy alto
Alto	Alto
Medio	Medio

Este ejercicio favoreció para que cada profesor encontrara rasgos de su estilo como profesor PAP y cómo éste repercute en el aprendizaje del estudiante. Por citar un ejemplo: en el caso del profesor que en la última semana disminuye la intensidad del acompañamiento, debido a que su intención es que el estudiante autogestione el cierre y presentación final, propicia un aprendizaje distinto al profesor que, por el contrario, dedica más horas para “garantizar” un cierre del proyecto con la organización más regulado en donde la participación de los estudiantes se vuelve menos protagónica.

Así, en la medida que la combinación de conocimiento ocurrió, se fueron generando productos o procesos definidos denominados por Wenger (2001) como cosificaciones, este concepto se refiere al proceso de dar forma a la experiencia produciendo objetos que plasman esa experiencia en una cosa. En esta comunidad de práctica, se produjeron abstracciones, instrumentos y términos que posteriormente fueron el insumo para el conocimiento estructural³ de este proyecto.

Como cosificación, o producto generado a partir del conocimiento gestionado, de esta

³ El conocimiento estructural es el nombre del conocimiento producido a partir del mapeo del conocimiento real adquirido, así como del resultado de la combinación de conocimientos generada a partir del proceso de gestión del conocimiento.

etapa se concretó en el Cuadernillo de trabajo “Estrategias metodológicas para el aprendizaje de los alumnos en PAP” que fue la base para la fase de integración del conocimiento.

4. Integración y uso de la combinación de conocimientos generados en la CoP PAP

La integración del conocimiento, es uno de los procesos del conocimiento, que Firestone y McElroy incluyen en su propuesta de ciclo de vida del conocimiento. Este concepto lo definen como: “Los procesos mediante los cuales una organización introduce nuevas declaraciones de conocimiento en su ambiente operacional y retira las antiguas. Incluye la transmisión, enseñanza y compartir conocimiento, buscando resolver los problemas relativos a capturar, codificar e implementar el conocimiento valioso de la organización” (Ortiz y Ruiz, 2009, P.8). La evaluación o aceptación de la información distribuida se da a través de los siguientes medios: transmitir, buscar, enseñar y compartir.

El aporte de Nonaka (1994) en este sentido, es que el conocimiento generado por la interacción de los integrantes de un equipo auto-organizado tiene que ser cristalizado a una “forma” concreta como un producto o un sistema. Este proceso de cristalización lo define como un proceso social que ocurre a un nivel colectivo, o también reconocidas como relaciones dinámicas cooperativas o “sinergias” entre varias funciones y departamentos organizacionales. El modo central de conversión de conocimiento es la internalización. Los procesos reconocidos y sugeridos para propiciar la internalización es la experimentación y es a través de ésta es en donde se reformula, complementa, recrea o se llega a abandonar cierto concepto, práctica o conocimiento.

En este proyecto la integración y uso del conocimiento por parte de los profesores de la CoP se dio de dos maneras:

- a. Los profesores pusieron en práctica parte de los aprendizajes obtenidos o resignificados sobre los aspectos que propician aprendizajes en PAP, por ejemplo; en la identificación de aspectos clave para la selección de sus escenarios PAP, en la elaboración de su guía de aprendizaje, así como estrategias para el acompañamiento de la experiencia, reporte PAP y presentaciones finales.
- b. Los profesores diseñaron y coordinaron un taller en la UAB PAP de su departamento. En este taller se empleó el Cuadernillo de trabajo que trajo como resultado, al menos para esta instancia de la universidad, la difusión y continuidad en el proceso de validación de los conocimientos y productos generados en la CoP.

Posteriormente a este trabajo de obtención de grado, el uso del conocimiento gestionado se ha integrado y empleado en algunas instancias de la universidad de la siguiente manera:

- c. Se llevaron a cabo dos modalidades de espacios de formación para profesores sobre el tema de aspectos metodológicos para el aprendizaje en PAP. En ambas se emplearon parte de los productos generados en la CoP inicial.
- d. En una de estas dos modalidades, la planeación se hizo desde una perspectiva de formación horizontal con la conformación de comunidades de práctica y de aprendizaje de profesores PAP que abordaron desde su propia práctica algunos de

los aspectos metodológicos centrados en el aprendizaje de la experiencia PAP. Estas prácticas recuperadas nutrieron a su vez el mismo tema del espacio de formación. Algunos de los productos generados fueron: aspectos para la dictaminación de escenarios PAP, mínimos requeridos para una guía de aprendizaje en PAP, rúbricas para revisar el RPAP, entre otros.

e. La otra consistió en un taller en el que participaron gran parte de los profesores PAP del departamento en el que se había iniciado la CoP. Este espacio propició llegar a algunos acuerdos como UAB sobre el tema de docencia en PAP que incluía los requerimientos institucionales y algunas estrategias desde la práctica recuperada.

Recursos para la docencia en PAP

Con el insumo de la primera declaración de conocimiento sobre “metodología genérica para el aprendizaje en PAP”; de lo construido en las comunidades de práctica, de otros espacios de formación, de insumos de la CPAP y de otros académicos; se fueron cristalizando las ideas y productos sobre el tema en cuestión, hasta llegar a una síntesis representada de manera gráfica:



Este recurso visual es empleado en el sitio web institucional como parte del proyecto de “Recursos para la docencia en PAP” que pretende seguir recuperando, organizando y socializando las buenas prácticas, estrategias y herramientas de la docencia en PAP organizadas desde los aspectos metodológicos identificados en este proyecto de gestión del conocimiento.

5. Difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido

Poner el conocimiento construido al alcance de las personas de la organización, es fundamental para que ocurra un ciclo completo de un proyecto de gestión del conocimiento. Al respecto Ortiz y Ruiz señalan que: “es necesario dejar en claro las fortalezas del nuevo

conocimiento para que las personas lo integren a sus actividades e influya en los procesos de la organización, la formulación de modelos y estrategias, el rediseño de las actividades y la transformación de la estructura del conocimiento". (2009, p. 14).

En nuestro caso, las estrategias que se llevaron fueron algunos informes sobre las actividades realizadas, el mismo Trabajo de Obtención de Grado ahora depositado en el Repositorio Institucional del ITESO, herramientas para la docencia en PAP el sitio web PAP, así como este escrito, cuyo fin es continuar difundiendo lo que la modalidad PAP ITESO aporta en el tema de aprendizaje situado y de proyectos de vinculación con la sociedad.

Conclusiones

Propiciar que las instituciones educativas gestionen los conocimientos sobre las estrategias de enseñanza - aprendizaje de su profesorado y descubrir cómo esta práctica no sólo permite aprovechar el capital intelectual de la propia organización, sino que incentiva y motiva hacia la mejora de la práctica de los mismos profesores, es una de las conclusiones a las que se llegó en este proyecto.

A partir de esta vivencia, no tenemos duda que en la comunidad PAP ITESO existen experiencias y conocimientos muy valiosos sobre PAP en donde se han forjado estilos de mediación, estrategias y herramientas tanto para el acompañamiento a estudiantes como para la formulación y seguimiento de los proyectos de vinculación.

Continuar con la gestión de los conocimientos de la modalidad PAP es una tarea iniciada -que ya ha dado ya algunos frutos como: comunidades de práctica y de aprendizaje, sitios con recursos para la docencia, mejoras en la práctica docente, entre otros- pero queda pendiente continuarla para consolidar al ITESO como un referente en aprendizaje situado con énfasis en la contribución social.

Bibliografía

Gordó i Ausbarell, G. (2010). *Centros educativos, ¿islas o nodos? Los centros como organizaciones-red*. Barcelona: Grao.

ITESO (2007). *Modelo Educativo del ITESO*. México: autor.

ITESO (2005). *Criterios Generales y Propuestas operativas para los Proyectos de Aplicación Profesional*. México: autor.

Nonaka, I. (1994). *Una teoría dinámica de creación de conocimiento organizacional*. *Organization Science*, 5(1), 1-42.

Ortiz Cantú, S. y Ruiz Sahagún, A. (2009). *Gestión del conocimiento de segunda generación: modelo de Firestone y McElroy*. Tlaquepaque, México: ITESO.

Toledano O'Farrill, R. (2009). *Mapeo del conocimiento. Documento de trabajo*. Tlaquepaque, México: ITESO.

Toledano, R. (2011). *Gestión del cambio planeado en organizaciones: Aspectos fundamentales*. Documento de trabajo.

Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós Ibérica.

EL PROFESOR(A) UNIVERSITARIO EN LOS PROYECTOS DE APLICACIÓN PROFESIONAL. UN PERFIL A RESIGNIFICAR⁴

Claudia Patricia Cárabes Viera

Introducción

En el marco de la especialidad en Política y Gestión Universitaria, que ofrecen la Universidad de Barcelona y la Universidad de Colima, se elaboró en 2012-2013 un estudio a partir del que se elabora este artículo.⁵

El contexto del estudio es el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), universidad jesuita de Guadalajara Jalisco, México. En 2004, el ITESO se adentra en un proceso de renovación curricular de las licenciaturas, donde surgen los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) que son definidos por el Consejo Académico (2005) como asignaturas del área mayor del currículum⁶ de todo programa educativo.⁷

Ortiz Tirado (2007:6) señala que se constituyeron en: escenarios de aprendizaje en situación; proyectos que atienden de manera profesional e interdisciplinaria problemas sociales; son una forma distintiva de vinculación del ITESO; proyectos de largo alcance y alto impacto social. Los PAP han significado una innovación curricular para el ITESO, al articular tres componentes sustantivos en la formación universitaria: el servicio social, la aplicación profesional y la opción terminal.

La investigación-acción fue el marco metodológico empleado, en donde la propia práctica es considerada como el punto de partida y punto de llegada al permitir el tránsito consciente y reflexivo, y el diálogo con la teoría, para llegar a una verdadera transformación.

El estudio permitió adentrarse en las entrañas de los PAP coordinados por la Unidad Académica Básica de Gestión Social de la Educación (UAB GESE), desde los que se buscaba contribuir a la formación de sujetos de cambio social. Fueron dos los proyectos seleccionados para el presente estudio:

- a. El PAP **Construcción de ciudadanía en zonas rurales** que se desarrolla en articulación con el Centro de Investigación y Formación Social (CIFS) en el sur de Jalisco, particularmente en los poblados de Tapalpa, Atemajac de Brizuela y Zacoalco de Torres.⁸ El propósito del PAP era: “acompañar y orientar a los miembros de la comunidad en sus proyectos de desarrollo local en las dimensiones: social, civil, económica, ambiental, política y educativa, para que, a través del ejercicio de sus derechos, obtengan la vida digna y de calidad a la que aspiran”.
- b. El PAP **transformando realidades desde la cultura**, tenía como objetivo, “contribuir al desarrollo social de comunidades en situación de vulnerabilidad a través de proyectos educativos, culturales, deportivos y de organización socio-comunitaria, que impacten en el empoderamiento de la comunidad y en la reestructuración del tejido social”. El proyecto se desarrolla en colonias marginadas de la zona metropolitana de Guadalajara, particularmente en Lomas de Tabachines, Balcones de Oblatos, el Cerro del Cuatro y el Cerro del Colli.

El acercamiento a estos PAP posibilitó develar los aprendizajes que logran los estudiantes universitarios y los factores que intervienen y contribuyen para que éstos se den.⁹

En el presente artículo se hace especial énfasis en la caracterización del perfil del profesor(a) PAP, con el propósito de invitar a la comunidad universitaria a reconocer y resignificar su labor, al develar la multifuncionalidad que desempeñan en el desarrollo de esta

4 Extracto de la tesis que se presentó en 2013 para la obtención del posgrado en Política y Gestión Universitaria por la Universidad de Barcelona y la Universidad de Colima desde la Facultad de Ciencias de la Educación y la Universidad de Pedagogía, respectivamente. Dicha tesis fue titulada “Los proyectos de aplicación profesional: un modelo alternativo para la formación y vinculación universitaria -el caso de la UAB de Gestión Social de la Educación-”.

5 El estudio completo fue titulado: “Los Proyectos de aplicación profesional: un modelo alternativo para la formación y vinculación universitaria -el caso de la UAB de Gestión Social de la Educación-”.

6 Todo programa educativo está compuesto por tres áreas: currículum universitario, área de saberes profesionales y área complementaria. El currículum universitario refiere a los saberes y competencias comunes a todos los estudiantes del ITESO, independientemente del programa educativo, y son obligatorias para todos los estudiantes; se subdividen a su vez en dos conjuntos: saberes generales y competencias profesionales comunes. El área de saberes profesionales o área mayor, son los referentes a los campos disciplinares y programas educativos particulares, dentro de esta área se incluyen los proyectos de aplicación profesional. Y el área complementaria o área menor, son asignaturas que puede elegir el alumno para conformar un ámbito de saberes o competencias.

7 Al inicio de los PAP, el total de créditos que se debían acreditar bajo esta modalidad variaba según el programa de estudio (en un rango de 32 a 72 créditos); sin embargo, en 2012 se estableció que todos los programas de estudios tenían que homologar el número de créditos a 16 por periodo y cada alumno participará en dos PAP. Esto para facilitar la estructura escolar y el aporte interdisciplinar en cada proyecto.

8 Dicho proyecto surge en 2008, y para 2010 el trabajo se concentró en Atemajac de Brizuela.

9 En el estudio completo se contextualiza el papel sustantivo que tiene la universidad en la sociedad, además de recordar la misión del ITESO, su modelo educativo, las características de sus procesos de vinculación, los lineamientos generales que dan vida a los PAP; y por supuesto la estructura y objetivos del Departamento y la Unidad Académica que respaldan el estudio. De igual manera se retoman cinco propuestas educativas presentes en la actividad pedagógica de los PAP de la UAB GESE, y que permitieron sustentar y fundamentar dicha práctica, tal es el caso de: la pedagogía ignaciana, la educación popular, el aprendizaje experiencial, el aprendizaje basado en proyectos y el aprendizaje basado en el servicio.

propuesta formativa desde una docencia vinculada, convirtiéndose en gestores educativos: de la vinculación, los proyectos, el aprendizaje y el conocimiento.

Ojalá que este trabajo sea enriquecido con otras prácticas educativas de los PAP.

1. Metodología del estudio

El estudio del que se desprende este artículo, se desarrolló desde el marco de la investigación – acción, dado que ésta tiene como sustento la recuperación de la práctica, la reflexión y el cambio. Dicho en palabras de Kemmis (1984, en Latorre, 2003: 24) la investigación-acción es:

[...] una forma de indagación autorreflexiva realizada por quienes participan [...] en las situaciones sociales (incluyendo las educativas) para mejorar la racionalidad y la justicia de: a) sus propias prácticas sociales o educativas; b) su comprensión sobre las mismas; y c) las situaciones e instituciones en que estas prácticas se realizan [...].

Latorre (2003: 25 - 27) retoma el planteamiento de varios autores afines a esta corriente metodológica y plantea las características más significativas de la investigación – acción, entre las que destacan: a) Es participativa y colaborativa, dado que involucra a los protagonistas de la acción; b) Somete a prueba las prácticas, las ideas y las suposiciones; c) es una práctica reflexiva sobre la práctica, al invitar a realizar análisis críticos y teorizar sobre esta; d) es un proceso político porque implica cambios que afecta a los actores; e) se vuelve un proceso sistemático de aprendizaje y cambio, al descubrir, resolver problemas y reconstruir las prácticas; f) busca la mejora desde la intervención y la reflexión (como proceso crítico).

Proceso metodológico

El proceso de investigación-acción implica un ciclo o espiral dialéctica entre la reflexión y la acción. Para desarrollar el presente estudio se trazó una ruta general:

a. Identificación y priorización del asunto. En diálogo intra UAB-GESE se priorizaron las preguntas guía: ¿cuáles son los elementos que caracterizan el PAP como experiencia significativa para los estudiantes? ¿Qué ponen en juego y qué se le pide institucionalmente al alumno y al maestro para que se dé un aprendizaje vinculado (situado y con sentido de transformación social)? y ¿cuál es la propuesta (implícita) que hace el docente de la UAB-GESE para que el otro(a) aprenda en los PAP? Para el estudio se priorizaron los PAP llevados a cabo entre 2010 – 2012 (siete periodos escolares), en donde se contó con la participación de 127 alumnos/asignatura.

b. Reconocimiento de la acción e información. Se revisó qué instrumentos existían institucionalmente y cuáles habría que diseñar para recuperar el proceso y experiencia de los estudiantes en PAP. Se retomó el Instrumento Institucional de Apreciación Estudiantil (IAE) que todos los estudiantes están invitados a contestar tres semanas antes de concluir el semestre; un instrumento diseñado por la coordinadora de la licenciatura en Cs. de la Educación, para evaluar los PAP del Departamento, retroalimentar a los profesores(as) PAP e identificar áreas de mejora del currículum; los

reportes-informes elaborados por los estudiantes PAP; un cuestionario diseñado ex profeso para el estudio; y dos grupos focales (uno dirigido a alumnos y otro a ex alumnos).

c. Sistematización y análisis de información. Un primer nivel de procesamiento de información se hizo de manera inductiva y según la lógica de las preguntas de cada instrumento. En un segundo momento, se elaboraron categorías a partir de dos preguntas generadoras que centraban el estudio: ¿Qué aprende el alumno en PAP? y ¿qué ayuda a que el alumno aprenda? El producto fue un conjunto de mapas de categorías y subcategorías.

d. Reflexión y teorización sobre la acción. Un tercer momento de análisis que permitió lograr un nivel de mayor profundidad y caracterización de la práctica, se dio cuando se habían identificado categorías descriptivas, y se generaron espacios de reflexión individual y colectiva, para identificar núcleos articuladores del análisis, desde la pregunta: ¿Cómo se explica lo que sucede y caracteriza la práctica? En esta etapa se van descubriendo nuevos elementos e interpretaciones de la práctica, además de que permitió ponerla en diálogo y renombrarla a la luz del modelo educativo del ITESO y referentes teóricos.

e. Recomendaciones para la mejora. A partir del ejercicio de recuperación y reflexión se obtuvieron elementos relativos al acompañamiento y la gestión académica en los PAP, que fueron importantes para el trabajo cotidiano en los PAP. Una vez que se realizó el análisis e interpretación de los resultados del estudio, se infirieron algunos hallazgos que permitieron proyectar recomendaciones y áreas de mejora para la institución y la UAB-GESE. Y en ese sentido, se decidió contribuir en la definición y clarificación del perfil del profesor(a) PAP.

2. Aprendizajes y agentes que intervienen en los PAP

Convencidos de que los PAP son una plataforma para la formación y el crecimiento de los alumnos, develar los aprendizajes que se logran en ellos resulta nodal, de ahí que el estudio permitió tener una aproximación a casi tres años de intervención en los dos proyectos coordinados por la UAB GESE.

Aprendizajes de los estudiantes en los PAP de la UAB GESE.¹⁰

Del análisis se reconocen cinco tipos de aprendizaje que se producen en los PAP:

a. El aprendizaje sociocultural que refiere a lo que produce la interacción que se da con los otros sujetos que participan en el proyecto, de lo que se descubre que los estudiantes logran transitar de un desconocimiento y conciencia ingenua, al conocimiento y conciencia crítica de la realidad; de la diferencia del otro a la intersubjetividad con el otro; de saberse aprendices a reconocerse expertos ante los ojos de los demás.

b. Los aprendizajes relativos al desempeño profesional que tienen vínculo directo con el ejercicio de su profesión, los estudiantes ponen al centro el saber y lo que significa su formación como profesionistas de determinada disciplina, en este sentido cómo se da el diálogo entre teoría y práctica, el diálogo de saberes interdisciplinar; cómo ponen a disposición su saber; cómo han logrado modificar sus paradigmas pro-

¹⁰ Si se quisiera profundizar en relación a los aprendizajes de los estudiantes, se invita a consultar el estudio completo, así como el artículo realizado por las colegas de la UAB GESE que se encuentra en: *Herrerías e Isoard (2014). Aprendizaje en proyectos situados: la universidad fuera del aula. Reflexiones a partir de la experiencia. Sinéctica, Núm. 43*



Figura 1. Tipos de aprendizaje que se produce en los PAP

fesionales, en este sentido el tránsito entre ser alumno universitario y convertirse en agente de cambio social y de ver a su profesión desde una visión tradicional a una con sentido social; y cómo el PAP se vuelve un acercamiento a lo que será su hacer como profesionistas.

c. En torno a la gestión de proyectos que tiene que ver con lo que implica desarrollar un proyecto y las competencias que se ponen en juego. Los estudiantes refieren haber aprendido a desarrollar un proyecto reconociendo la práctica y el contexto como puntos de entrada, que todo proyecto debe estar adecuado a la realidad y ser trabajado con los destinatarios, y que todo proyecto debe atender la complejidad de la realidad. Por otro lado, reconocen que se ponen en juego nuevas competencias; y que lograron adquirir algunos rasgos metodológicos distintivos al gestionar un proyecto.

d. El aprendizaje axiológico que

refiere a los valores y principios éticos que se ponen en juego en un proyecto de intervención social, los estudiantes señalan haber adquirido un estilo de trabajo centrado en valores; haber desarrollado una postura ante la toma de decisiones y algunos lograron reconocer que su actuación fue profesionalmente ética.

e. Y los aprendizajes personales que enriquecen el crecimiento y experiencia humana de vida. En este sentido, reconocen que los PAP son una experiencia significativa que trasciende en la vida; que genera satisfacción y plenitud personal y profesional participar de este tipo de experiencias; que permite desplegar y afianzar el sentido de compromiso y solidaridad con los otros; y fortalece la autovaloración y seguridad en sí mismos que propicia su empoderamiento.

f. Dichos aprendizajes pueden ser integrados en torno a tres dimensiones, que de alguna manera han sido prefiguradas en el planteamiento de

los PAP, pero ahora se pueden conocer y entender desde su configuración empírica, tales son: la dimensión profesional, la dimensión social y la dimensión personal.

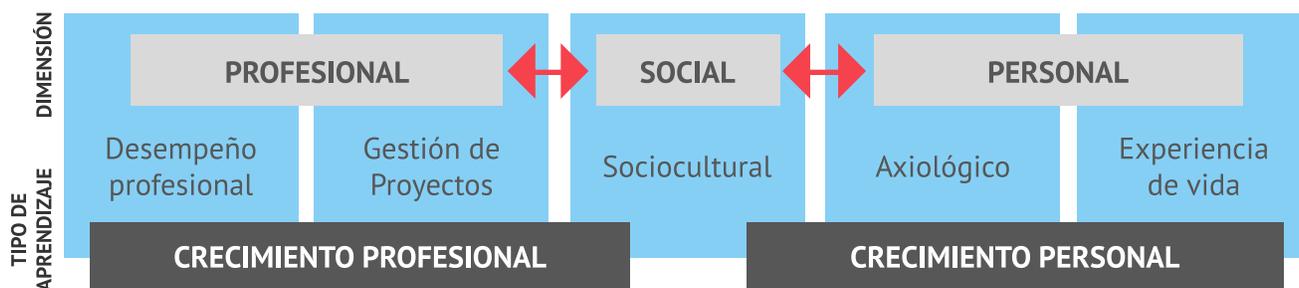


Figura 2. Dimensiones del aprendizaje en PAP

Si bien los aprendizajes profesionales prevalecen (a nivel de frecuencias) sobre los otros, en el análisis se descubrió que los aprendizajes sociales son cualitativamente más significativos para los estudiantes, lo que nos invita a inferir que el componente social de los PAP es un eslabón que favorece tanto el crecimiento personal como el profesional de los estudiantes. Y, el componente social es el ingrediente sin el cual no podría considerarse un PAP con sentido ignaciano, ya que el compromiso social es la razón de ser del espíritu ignaciano, al afirmar que se forman hombres y mujeres con y para los demás.

Agentes y actantes que intervienen en el aprendizaje de los estudiantes en los PAP de la UAB GESE.

Una vez identificados los distintos tipos y dimensiones del aprendizaje de los estudiantes, se considera enriquecedor entender los componentes que entran en juego y favorecen que el aprendizaje se dé.

El análisis de información permitió descubrir que en el aprendizaje de los estudiantes universitarios en PAP, están presentes dos agentes y tres actantes,¹¹ que aunque pueden resultar obvios por ser los que entran en juego en todo proceso de aprendizaje, cobran importancia al reconocer los rasgos constitutivos de estos en el contexto de los PAP, los cuales se sintetizan a continuación:

a. El profesor(a) es: a) un ser humano que pone en juego su ser como persona, desde donde interactúa y desarrolla ciertas actitudes frente a los estudiantes y las personas de la comunidad, para permitir que el proceso de aprendizaje y el desarrollo del proyecto se den; b) es un mediador (formador) del aprendizaje rol que la universidad le pide desde su naturaleza como profesor(a); c) es un profesional que indiscutiblemente pone a disposición su saber y saber hacer profesional; d) funge como gestor del proyecto (vinculador) al articular la realidad académica de la universidad con la realidad social y contextual del escenario donde se interviene o desarrolla el proyecto.

b. El o la estudiante también es un ser humano: a) con historia sociocultural particular; b) que enfrenta un proceso de descubrimiento de su vocación al poner en juego su saber acumulado en un contexto determinado y con determinado sentido; c) que experimenta un proceso de construcción de identidad profesional, que, ligada a su historia de vida, le va permitiendo adquirir madurez profesional.

c. Es importante tener presente el proceso en el que se encuentra, por-

¹¹ Se nombran actantes siguiendo el planteamiento de Bruno Latour, dado que algunos de los elementos se refieren a organismos no humanos, que forman parte del entramado de relaciones que se generan en un PAP y por tanto tienen influencia sobre el acto educativo y sobre los actores mismos.

¹² En este artículo se presentan los resultados del estudio sin hacer alusión explícita a la evidencia empírica. Se invita a consultar el estudio completo para mayor detalle y profundidad.

que desde ahí hay que impulsarlo y retarlo, considerando que se encuentra en un proceso de aprendizaje, donde sus pares están presentes, y en ese sentido es un ser individual y colectivizado, y como tal hay que considerarlo.

d. El escenario o contexto particular donde se desarrolla el PAP, que cuenta con dinámica sociocultural que ha sido configurada a lo largo de la historia, y en donde los actores comunitarios participantes del PAP son elemento clave del mismo.

e. El currículum universitario del ITESO, caracterizado por tener una inspiración ignaciana, centrada en el servicio y el compromiso con los demás, que se cristaliza en el Modelo Educativo de ITESO que da sentido y coherencia educativa a la apuesta institucional a través de los atributos del aprendizaje (situado, reflexivo, transferible, significativo, etc.), y se concreta en lo cotidiano de cada uno de los PAP.

f. El proyecto a ser desarrollado en cada una de las comunidades o escenarios, se convierte en el actante articulador y motor de la intervención o acción social, dado que es lo que da sentido e intencionalidad al trabajo que se realiza bajo una metodología específica y en un tiempo y espacio determinado.

En el estudio se ahonda sobre cada uno de estos aspectos, sin embargo, dado que en el presente artículo el énfasis está en el perfil del profesor(a) PAP, se ha decidido plantearlo de manera breve y solo para contextualizar el papel que el profesor(a) juega en el entramado de los PAP.

3. Caracterización del perfil del profesor(a) universitario PAP.

De todos los actantes presentes en el proceso de aprendizaje, los estudiantes destacan el papel del profesor(a). En una primera instancia podría ser por el papel que tradicionalmente se ha adjudicado al docente, en el sentido de responsable del proceso de enseñanza – aprendizaje, sin embargo, este rol cobra verdadero sentido cuando se va desdoblado y caracterizando dentro de la dinámica de los PAP, donde trabajar en lógica de proyectos, complejiza, enriquece, y devela la multidimensionalidad de roles que juega.

El siguiente gráfico muestra la relación entre las facetas metodológicas que se experimentan en un PAP (lo profesional, la experiencia personal y humana y el desarrollo del proyecto), y el rol que desempeña el profesor(a) PAP en los proyectos de la UAB GESE.

Como se puede observar a partir del gráfico, el papel que juega el o la profesora en cada una de las facetas metodológicas es



Figura 3. Roles que desempeña el profesor(a) PAP

nodal, sin embargo, las intersecciones entre los distintos campos metodológicos generan otros roles del profesor(a), no menos importantes.

Dimensiones de la actuación del profesor(a) PAP

Los rasgos que los estudiantes refieren de los profesores(as) como característicos en cada una de las dimensiones de su actuación en el PAP son los siguientes:

a. Asesor técnico desde un campo de conocimiento profesional determinado

En el rol de asesor técnico, destacan características que remiten a un papel del profesor(a) como el poseedor del saber y la experiencia, y como tal los estudiantes se encargan de legitimarla al señalar que los profesores son los responsables de:

- **Resolver dudas**, dando explicaciones claras y aterrizando los conceptos que se revisan en el marco del proyecto.
- **Brindar herramientas y estrategias** específicas que pueden ser aplicadas en el proyecto y facilitan ciertos materiales que enriquecen la práctica dentro del proyecto.
- **Guiar metodológicamente el trabajo**, lo cual refieren los estudiantes como “nos llevó de la mano” en el proyecto y en momento importantes del mismo como al realizar el análisis de información.
- **Aconsejar cómo desenvolverse en el trabajo en campo**. El vínculo con las personas de la comunidad u organización con la que se colabora es clave, de ahí que el o la profesora se ocupe de señalar cual es la mejor manera de relacionarse con ellas y evitar cualquier tipo de actitud asistencialista o paternalista.
- **Estar a disposición de manera continua y cercana**, lo cual significa que los alumnos identifican que el profesor(a) PAP está siempre al pendiente de sus necesidades y proceso; además de reconocer que pueden acudir al asesor(a) en cualquier momento para recibir ayuda profesional.

Estos cinco elementos de alguna manera reflejan una posición de dependencia de los estudiantes, al seguir esperando y demandando del profesor(a) un apoyo encaminado a la solución o clarificación de ciertas cuestiones dentro del proyecto. Sin embargo, si bien el profesor(a) es el responsable del proceso de aprendizaje y de la gestión general del mismo, en un proyecto también se espera que los estudiantes pongan en juego su saber profesional, lo que habla de un perfil que requiere impulsar mayor autogestión de los estudiantes.

En lógica de este segundo planteamiento, es decir, lo que impulsa la autogestión de los estudiantes, en la voz de ellos mismos se encontró que las y los profesores PAP:

- **Generan buena comunicación con los estudiantes**, favoreciendo el diálogo y la retroalimentación constante que permite a los estudiantes tener certeza sobre lo que realizan e ir mejorando. El diálogo como elemento dialéctico que permite enfrentar, desmenuzar y comprender la realidad desde la mirada de los otros, se vuelve un constitutivo clave, porque permite a los estudiantes confrontar su mirada y encontrar respuestas ante interrogantes que la experiencia les provoca.

- **Permiten libertad de acción**, al favorecer el desarrollo de actividades por parte de los estudiantes. Hablar de una asesoría con libertad invita a los estudiantes a saber que tienen un soporte que escucha, confronta y retroalimenta, pero también que confía e impulsa a generar nuevas ideas, a decidir hacer o no hacer lo que proponen.
- **Favorecen la capacidad de propuesta de los estudiantes**, al despertar su creatividad y buscar diversidad de posibilidades. Que los estudiantes descubran y reconozcan que sus profesores y profesoras PAP buscan que ellos generen ideas y soluciones, refuerza el proceso de reflexión crítica que ellos van teniendo durante la experiencia, además de que explícitamente los invita a asumir el proyecto como propio y aportar desde su saber, hacer y ser.

La oportunidad de buscar diversidad de opciones como alternativas de solución, es algo que impacta en los estudiantes, en el sentido de que inicialmente esperan que se les diga qué y cómo hacer las cosas, a manera de “receta” a ser aplicada, pero el contexto los confronta de tal manera que los que invita a tener un pensamiento crítico y flexible, que se va moviendo conforme lo demanda la realidad.

Con los elementos que hasta aquí se han planteado, se puede reconocer que el rol que juega la y el profesor(a) PAP como asesor, corresponde a una perspectiva de **ayuda guiada** o una **mediación conducida** (decir cómo) y con algunos elementos encaminados a tomar una **postura crítica y de autogestión del estudiante**.

b. Profesionista desde un campo de conocimiento profesional

Como profesionista en acción, el profesor PAP funge como un actor más de la escena del PAP, en donde los estudiantes pueden llegar a verlo como un colega en el ejercicio de su profesión, en ese sentido destacan tres características:

- **Se involucra en el proyecto desde el trabajo en campo.** En el trabajo en campo, los profesores PAP se involucran en el proyecto a la par de los estudiantes; lo cual implica que visiten el campo y actúen en el mismo como un actor más lo que permite ser un modelo para los estudiantes, por ejemplo, al organizar y llevar a cabo talleres temáticos, al interactuar con las personas de la comunidad u organización.
- **Aporta saberes profesionales y experiencia.** Las y los profesores PAP ponen su experiencia al servicio del proyecto, y aportan desde su saber, de ahí que los estudiantes refieran haber aprendido de la profesión del profesor(a), que en algunos casos es distinta a la suya.
- **Resuelve problemas;** si bien la solución de problemas es un asunto que tendría que recaer en todos los actores involucrados en el proyecto, parece que esta es una tarea delegada al profesor(a).

Estas características del profesor(a) como profesionista que desarrolla un proyecto, se caracterizan por llevarse a cabo en el escenario o referir al trabajo de campo, lo cual le da el tinte particular de lo que significa ser parte de un proyecto a diferencia del papel y reconocimiento que hacen los estudiantes del profesor en aula.

c. El profesor y la profesora como formadores y mediadores en el proceso de acompañamiento de la experiencia PAP.

En los PAP, la experiencia es el asunto nodal que articula la relación profesor – estudiante

y que favorece el aprendizaje. En ese sentido, la experiencia se entiende como la vivencia que te interpela, te afecta y te hace cobrar significados nuevos en un contexto de actividad determinado. Sin embargo, para hacer que ésta se vuelva un proceso cognitivo y educativo se requiere la reflexión sobre ella.

Si se concibe al profesor(a) como el sujeto encargado de propiciar que el proceso de significación de la experiencia se dé, los estudiantes reflejan de sus profesores y profesoras en este rol de acompañantes y mediadores, los siguientes rasgos:

- **Estar presente y ausente activamente, en el proceso del estudiante.**

Estar pendiente del otro, del aprendiz, implica para el profesor(a) saber “estar ahí” y saber “alejarse” según el proceso del estudiante lo requiera. Dicho acompañamiento se caracteriza por seguir el proceso del alumno respetuosamente y brindarle confianza sobre lo que realiza

Acompañar es tanto “estar” como “no estar, intencionadamente”, dado que todo proceso de aprendizaje y crecimiento requiere enfrentar retos y romper posibles dependencias (en este caso al profesor), y todo acto educativo requiere tener una intención predeterminada, y esa intención es el profesor(a) el que la imprime en su práctica de acompañar.

Estar pendiente del proceso de los estudiantes se traduce en un acompañamiento continuo y permanente.

- **Atender la dimensión personal del estudiante, siendo guía y apoyo.** Los jóvenes comentaron que las y los profesores sobrepasan las fronteras profesionales para ayudarlos a nivel personal, lo que hace que no se sientan solos en un proceso que para ellos resulta nuevo, y donde cierta inseguridad profesional cobra presencia, al tratarse en la mayoría de los casos, de su primera práctica profesional.

Los estudiantes valoran gratamente que los profesores(as) los reconozcan como personas en proceso de formación.

- **Generar un ambiente de cercanía y confianza,** lo refieren en términos de poder contar con la apertura de entablar pláticas informales que permitan dialogar más allá de la tarea conjunta que se tiene que realizar en el proyecto. Contar con un ambiente de este tipo, invita a los estudiantes a trabajar más cómodamente con los profesores.

Cuando se abren canales que van de persona a persona, los vínculos que esto genera favorecen la motivación, compromiso y entrega de los estudiantes, lo cual repercute en el trabajo a realizar en el sentido de que se dan la oportunidad de arriesgar más, aunque esto implique cometer errores, pero también a abrirse de manera más libre a la posibilidad de recibir retroalimentación.

- **Generar un espacio intersubjetivo de orientación,** donde ambos entran en sintonía, al grado de decir “nos entendemos en todo”. Esto podría ser un reflejo de los vínculos de cercanía y confianza que se generan, pues cuando un conjunto de personas interactúa y se abren a la subjetividad de los otros se van encontrando factores comunes y también discordantes, pero que finalmente enriquecen la relación.

- **Hacer uso de la pregunta para invitar a reflexionar y profundizar sobre su experiencia y aprendizajes.** Una de las herramientas claves a través de la cual se genera reflexión sobre el quehacer, es la pregunta, la cual permite que los alumnos caigan

en cuenta de lo que es significativo de la experiencia y con esto tomen sentido a su práctica en el PAP.

El permanente cuestionamiento sobre lo que se realiza “te hace pensar” y detona reflexión (que no están acostumbrados a realizar), a partir de la cual descubren nuevos significados que invitan a tomar una postura crítica frente a la propia acción.

- **Hacer uso de estrategias que motiven la autogestión del estudiante.** Dos elementos característicos de este rasgo, son: motivar a los estudiantes a tomar decisiones y plantearles problemas que los retan y los pongan en acción.

Con lo anterior, se puede concluir que **la cercanía, el diálogo, la pregunta, la reflexión, y la toma de decisiones** son herramientas metodológicas importantes para el proceso de acompañamiento en proyectos de aprendizaje situado y aplicación profesional.

La experiencia que se vive en el PAP, se vuelve un proceso de transformación, por lo que resulta significativo hablar de los profesores(as) como **formadores**, que acompañan el proceso educativo de los estudiantes donde ellos cobran “forma” y se van re-formando o trans-formando, desde los procesos de reflexión y significación.

d. Gestor de proyectos y de la vinculación: agente de cambio social

A nivel institucional, las y los profesores son los responsables del proyecto en su conjunto, y es donde demuestran su **capacidad de gestión**. En términos generales, el profesor – gestor:

- **Coordina y señala el rumbo del proyecto.** Lo que implica brindar un buen manejo y dar seguimiento al PAP; es decir, estar al pendiente del proceso del proyecto, dando pautas para su buen desempeño, y en caso de que vaya mal, ayuda a recobrar el sentido o clarificar su rumbo.
- **Da sentido educativo al proyecto**, con el fin de no perder de vista que se trata de procesos participativos y de aprendizajes tanto para los estudiantes como para la comunidad involucrada.

En este apartado se ha hablado del rol que juegan los profesores PAP según la percepción de los estudiantes que participan en los PAP de la UAB GESE.

Como parte de la gestión y desarrollo de un proyecto de intervención socioeducativo, de la que el profesor(a) tiene una responsabilidad importante, resulta sustantivo señalar que, desde el análisis de información vertida por los estudiantes, **la gestión de un proyecto requiere:** a) seguir una lógica de proyecto que implica un ciclo o proceso de acción; b) desarrollar una intervención en campo; c) documentar y analizar la experiencia; d) dialogar con la teoría; e) aplicar conocimiento y f) desarrollar capacidad de propuesta e innovación.

En el estudio completo, se describió lo que implica para los estudiantes y profesores transitar por este proceso de intervención socioeducativo en proyecto. En este caso se presenta como uno de los componentes presentes en la gestión del profesor(a).

e. Vinculador, investigador y gestor de conocimiento.

Los estudiantes no identifican y explicitan que el profesor(a) también juega el rol de vinculator, investigador y gestor de conocimiento. Sin embargo, dentro de las funciones sustantivas de la universidad, están claramente especificadas, por lo que se vuelven procesos de los que el profesor(a) PAP es responsable.

En este sentido, los profesores(as) reconocen que al tratarse de la(s) persona(s) que dan continuidad y seguimiento al proyecto, trascendiendo los distintos periodos escolares, es quien conserva la información que se produce y en ese sentido, sería el responsable de impulsar la sistematización y generación de conocimiento, no en soledad, pero sí con el sentido de compartir lo que ahí se produce, jugando un rol de **investigador(a) o gestor de conocimiento**.

Y por otra parte, como **vinculator**, particularmente los(as) docentes de la UAB-GESE se reconocen como **actores sociopolíticos o agente de cambio social** desde las acciones que impulsan y a las que se suman de manera directa; al ser **articuladores** o gestores de redes, alianzas con distintos sectores (sociedad civil, gobierno, otras universidades), el profesor(a) se convierte en el referente universitario, y en ese sentido, el mismo ITESO, cobra un papel importante como agente de cambio activo en la sociedad, al buscar contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas menos favorecidas socialmente.

Perfil del profesor(a) PAP

A partir del análisis realizado y la caracterización planteada por los alumnos, se confirma la **multidimensionalidad de roles que juega el profesor**; lo cual invita a reconocer que se está gestando un **nuevo perfil de profesor(a) universitario** que institucionalmente se tendrá que respaldar. Se trata de una profesora y profesor que es un **gestor educativo**, en el sentido de que son los actores que generan las condiciones para que se dé: el aprendizaje de los estudiantes, se desarrolle un proyecto, se brinde un servicio y/o aporte a una comunidad específica, así como la vinculación institucional, y la generación de conocimiento; aunado a que son los sujetos que conforman el cuerpo académico de la universidad, y son las responsables in situ de los PAP.

Para hacer el planteamiento de perfil de profesor(a) de PAP con sentido de intervención social en comunidades en situación de marginación y/o pobreza, (que son las características de los proyectos retomados para este análisis), es indispensable no perder de vista la multidimensionalidad de roles que juega el profesor, desde los que se reconocen cuatro dimensiones de la gestión universitaria y que hasta la fecha recaen en la labor de los profesores PAP: a) Gestión de la vinculación, b) Gestión y desarrollo del proyecto, c) Gestión del aprendizaje, y d) Gestión del conocimiento.

Para cada dimensión se identifica una correlación directa con las funciones sustantivas de la universidad, de donde se desprende un rol a desempeñar, el proceso o asunto que atiende o con el que se trabaja, así como el saber que de manera general se pone en juego, lo cual se puede apreciar en el siguiente cuadro:

13 *Los rasgos del acompañamiento PAP se refieren a un conjunto de más de treinta características, que obviamente no resultan ser los mínimos de un perfil de profesor(a) PAP, por el contrario, pareciera ser un ideal que rebasa cualquier posibilidad de cumplimiento de un académico.*

14 *Las competencias son las "actuaciones integrales que implican el desarrollo y movilización de saberes para resolver problemas del contexto con idoneidad y compromiso ético" (Tobón, 2009; Tobón, García Fraile y Pimienta 2010).*

15 *Para su elaboración, se siguió la propuesta metodológica de Sergio Tobón que consiste en identificar: desempeño (verbo); contenido conceptual (objeto); finalidad y condición de referencia.*

DIMENSIÓN DE LA GESTIÓN	FUNCIÓN UNIVERSITARIA	ROL A DESEMPEÑAR	PROCESO QUE ATIENDE	SABER QUE PONE EN JUEGO
1) Gestión de la vinculación	Vinculación	Articulador	Relación con contrapartes y beneficiarios	Capital social y cultural
2) Gestión y desarrollo del proyecto	Vinculación	Gestor de proyectos, experto que interviene, mediador del aprendizaje, asesor técnico profesional y profesional reflexivo de su práctica o investigador	Proyecto con una comunidad u organización	Método de proyectos y su saber profesional
1) Gestión del aprendizaje	Docencia		Aprendizaje del estudiante	Estrategias metodológicas y su saber profesional
1) Gestión del conocimiento	Investigación		Producción de conocimiento	Metodologías de investigación

Para profundizar y entender cómo es que se está concibiendo cada una de estas dimensiones y roles de los profesores PAP, se reordenaron y enriquecieron (desde los resultados del estudio) los rasgos del acompañamiento en PAP¹³ y se plantearon las competencias¹⁴ básicas a desarrollar por los académicos-gestores involucrados en PAP de intervención social:

DIMENSIÓN DE LA GESTIÓN	COMPETENCIAS ¹⁵
Gestión de la vinculación	<ul style="list-style-type: none"> • Concerta y da seguimiento a acuerdos y/o convenios de colaboración, a favor del compromiso social que subyace a toda propuesta formativa de la universidad, para fortalecer la presencia del ITESO en la sociedad, desde proyectos académicos sustentables de intervención (y los productos y servicios que de este se desprendan) que inciden en la construcción de una sociedad cada vez más justa e incluyente.
Gestión y desarrollo del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza las actividades y trámites académicos, legales, financieros y de control escolar, que permitan la óptima operación y desarrollo del proyecto respetando las normas, políticas y procedimientos internos y externos para tal fin. • Diseña, lidera, coordina, evalúa y reorienta proyectos académicos de intervención social con una visión prospectiva, estratégica, de largo alcance e interdisciplinaria, que respondan a la problemática social, para promover mejores condiciones de vida (o el desarrollo humano y social) de grupos u organizaciones (especialmente los más vulnerables), a partir de procesos metodológicos participativos, incluyentes y con un sentido de corresponsabilidad y de red. • Atiende y/o da solución a problemáticas planteadas en el proyecto desde sus saberes profesionales, para el desarrollo del proyecto con una visión interdisciplinaria y en un contexto de complejidad e incertidumbre.

Gestión del aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Da soporte y orientación metodológica al estudiante durante el desarrollo de las diferentes fases del proyecto, con el fin de asegurar coherencia, consistencia, sentido educativo y continuidad del proyecto, en diálogo permanente con la contraparte. • Fomenta en los estudiantes la autogestión de su aprendizaje que les permita liderar un proyecto, aplicar sus conocimientos en la generación de propuestas de acción frente a problemáticas detectadas y/o diagnosticadas y tomar decisiones con criterio ético y sentido de corresponsabilidad con el quipo y la contraparte. • Favorece el aprendizaje reflexivo en los estudiantes utilizando el diálogo y la pregunta para generar en ellos cuestionamientos y confrontación de ideas sobre temas o tópicos de importancia ética, social, política, cultural, ambiental, etc. relacionados con el proyecto y su profesión. • Establece mecanismos e instrumentos metodológicos de recuperación, organización y análisis para que los alumnos den cuenta del proceso de desarrollo, aprendizaje y reflexión crítica que genera en ellos la experiencia en PAP, de manera oral y escrita. • Orienta a los estudiantes para que problematicen, definan y diseñen un plan de trabajo pertinente y orientado al logro de los propósitos del proyecto. • Establece los medios que favorezcan el trabajo en equipo, colaborativo, intercultural e interdisciplinario para enfrentar los retos de la realidad compleja con un clima de trabajo (con sus compañeros y contrapartes) de respeto, apertura, participación y solidaridad. • Acompaña al estudiante en el proceso socioafectivo que experimenta durante el proyecto y según sus necesidades, con el fin de fortalecer su crecimiento personal y profesional desde un ambiente de cercanía y respeto y una visión de servicio y compromiso con el otro. • Diseña mecanismos para evaluar y retroalimentar constantemente a los estudiantes a nivel personal, profesional y social con el fin de remolcar sus aprendizajes desde el proyecto. • Aporta en el aprendizaje de los estudiantes desde un conjunto de saberes profesionales, herramientas y materiales de trabajo que ayuden a clarificar y/o enriquecer el conocimiento disciplinar de los estudiantes y generar diversas alternativas de solución a la necesidad o problemas planteados en el proyecto, favoreciendo la creatividad y capacidad de propuesta.
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Estudia el problema social al que se adscribe su PAP e identifica el nivel de incidencia e impacto de los productos y servicios que logrará a través del proyecto en dicha problemática, para mantenerse actualizado en su campo disciplinar en diálogo con la diversidad de ciencias y haciendo uso de distintos mecanismos. • Recupera y analiza la experiencia mediante su documentación y socialización, desde distintos métodos, con el propósito de mejorar los procesos de aprendizaje personal, académico e institucional, y producir conocimiento sobre contenidos disciplinares y metodologías, con una actitud reflexiva y comprometida. • Promueve y/o participa en escenarios de interacción y comunicación basados en la colaboración y la colegialidad entre académicos con el fin de aportar al proyecto.

Es evidente que este perfil dista de lo que históricamente se concebía como un profesor(a) universitario, aún con la incorporación de nuevas corrientes pedagógicas, en el sentido de que ya no solo tiene su centro en el estudiante y su aprendizaje, sino que el espectro de atención del profesor(a) PAP en proyectos de esta naturaleza se amplía a cuidar también el proceso que se genera con la co-parte (organización o institución co la

que se colabora) y/o beneficiarios, desde el aporte y la presencia universitaria. En este sentido, su foco está tanto en el proceso del estudiante, como en el proyecto generado con la comunidad y lo que ambos implican.

Reconceptualizar su labor es sustantivo y para eso suele ayudar acuñarle un término o resignificar los ya existentes, en el entendido de que existe un cambio y como tal hay que evidenciarlo. Si se pone en diálogo este perfil con la perspectiva de la gestión educativa encontramos afinidades que podrían ir ayudando en esta reconceptualización.

En términos generales, hablar de **gestión** refiere a un conjunto de acciones que se realizan para lograr un fin; hablar de gestión educativa en primera instancia implica imprimirle un sello de proceso que tenga saldos educativos y con un sentido de innovación. Con esto, podemos confirmar que el trabajo realizado por los académicos en PAP sí es de gestión, en el sentido de que ponen las condiciones para que se genere: aprendizaje, vinculación, proyectos y conocimiento, lo que ayuda a validar las cuatro dimensiones anteriormente planteadas.

La gestión educativa incorpora elementos relativos al fortalecimiento, a la búsqueda constante de alternativas para dar solución, así como el planteamiento de innovación; señalando como sus componentes esenciales: el pensamiento sistémico y estratégico, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje organizacional (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, de la UNESCO, 2000b:16).

Dichos aspectos que resultan afines y en algunos casos indispensables en las prácticas de los académicos PAP, como la centralidad en lo pedagógico, el tener habilidades para tratar lo complejo de la realidad, el trabajo colegiado y en equipo, la apertura al aprendizaje y la innovación, la visión de futuro que cohesiona y marca rumbo, así como el tener una mirada estratégica y sistémica, postura desde la que las y los profesores PAP se posicionan ante la realidad y ante el aprendizaje de los estudiantes.

Lo anterior ayuda a dar pasos que acercan a resignificar a las personas que fungen como profesores PAP como gestores educativos “responsables del ámbito educativo territorial y organizacional [que] estén en condiciones de asegurar las siguientes funciones: Analizar-Sintetizar; Anticipar-Proyectar; Concertar-Asociar; Decidir-Desarrollar; Comunicar-Coordinar; Liderar-Animar; Evaluar-Reenfocar”, componentes que el IIPE (2000b: 30 - 32) visualiza para todo gestor educativo y que de manera implícita están presentes en las competencias propuestas para los académicos que participan en PAP.

Hasta aquí se han planteado el conjunto de competencias que se visualizan como perfil de los profesores que participan en PAP, además de dar un marco desde la gestión educativa con el fin de esbozar cuál podría ser el referente que respaldaría tanto el proceso de resignificación como el propio concepto a ser acuñado para dicha labor.

Ahora corresponde tener presente que toda propuesta que implica un cambio para la universidad requiere transitar por los flujos organizativos formales, así como tener presentes las dinámicas culturales que se pueden generar ante y para la implantación y/o implementación. En este sentido, para lograr que se reconozcan las competencias propuestas y se llegue a asimilar e incorporar dicha concepción en la vida académica de los PAP, resulta indispensable, hacer una revisión exhaustiva de las condiciones y el andamiaje institucional existente; así como extender el estudio para confirmar que el perfil planteado desde el análisis de la práctica en los PAP de la Unidad Académica de Gestión Social de

la Educación del entonces Departamento de Educación y Valores, es generalizable para el resto de la universidad y se pueda llegar a traducir en acciones que mejoren el modelo de gestión universitario y por qué no, el modelo educativo universitario, dado que los PAP están dando pautas claras para la configuración de un modelo alternativo de educación superior donde los escenarios de aprendizaje son la realidad cotidiana que se vive en comunidades, empresas, instituciones públicas y privadas; y el centro del quehacer está en la formulación y desarrollo de proyectos de intervención, donde los estudiantes y la contraparte son actores sustantivos.

Ante este nuevo modelo de universidad que se avecina, desde este estudio se puede afirmar que los PAP se vuelven punta de lanza al ser una plataforma académica para el aprendizaje crítico de los alumnos, la vinculación universitaria y la transformación social; donde el profesor(a) en su multifuncionalidad sigue ocupando un papel fundamental desde la llamada docencia-vinculada.

Bibliografía

Acuña Nogueira, H. (2008 enero). Oficio de constitución de la Coordinación de PAP. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Ander-Egg, E. y Aguilar, M.J. (1998). Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. Buenos Aires: Lumen/Humanitas, 14ª. Edición.

Arbesú, M. (2004). Evaluación de la docencia universitaria. Una propuesta alternativa que considera la participación de los profesores. Revista Mexicana de investigación Educativa. Vol. 9. N°23. 863-890.

Barnett, R. (2001). Los límites de la competencia. Barcelona, España: Gedisa.

Contreras, J. y Pérez de Lara, N. (2010). Investigar la experiencia educativa. Madrid, España: Morata.

De la Cruz, A. (2003). El proceso de convergencia europeo: ocasión de modernizar la universidad española si se produce un cambio de mentalidad en gestores, profesores y estudiantes. Aula Abierta, 82, 191-216.

Dewey, J. (1995). Democracia y educación. Madrid, España: Morata (Ed. Original, 1916)

Dewey, J. (2004). Experiencia y educación. Madrid, España: Morata. (Ed. Original, 1938)

Díaz Barriga, Frida. (2006). Enseñanza situada: vínculo entre la escuela y la vida. México: Mc Graw Hill.

Fernández Font, F. (2010, mayo). Universidades para el mundo. Las universidades jesuitas de México ante los desafíos del cambio de época. Borrador de documento generado por el Seminario de Educación Superior del asistente provincial para Educación de la Compañía de Jesús. Ciudad de México, México.

Freire, Paulo (2009). La educación como práctica de la libertad. México: Siglo XXI. (Ed. Original 1969).

Freire, Paulo (1973). Concientización. Colombia: Segunda edición.

García Bedoy, H. (2012). *Ignacio y su preocupación por la educación*. Seminario DIC. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Hernández Rojas, G. (2006). *Miradas constructivistas en psicología de la educación*. México: Paidós Educador.

Puig, J. (2006). «Rasgos pedagógicos del aprendizaje servicio». *Cuadernos de Pedagogía*. No. 357. <<http://roserbatlle.files.wordpress.com/2009/03/rasgos-pedagogicos.pdf>>. Consultado en 2012.

Instituto Internacional de Planeación de la Educación (2000). *Gestión educativa estratégica*. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires, Argentina: UNESCO.

ITESO (1974). *Orientaciones Fundamentales de Iteso*. Aprobado el 31 de julio de 1974. Tlaquepaque, Jalisco: Junta de gobierno ITESO.

ITESO (1999). *Criterios de pertinencia institucional, académica y social*. Aprobados por el Consejo de la Rectoría el 28 de mayo de 1999 mediante el acuerdo 152-02, y por la Junta de Gobierno el 15 de noviembre de 1999, durante la sesión 286. Tlaquepaque, Jalisco: Consejo Académico ITESO.

ITESO (2003). *Comunicado Institucional*. Texto aprobado por la Junta de Gobierno del ITESO con fundamento en los artículos 15 y 31, inciso g, del Estatuto orgánico, en la sesión 328 del 10 de febrero de 2003 (acuerdo 328-1). Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

ITESO, Consejo Académico (2005, octubre). *Criterios generales y propuestas operativas para los proyectos de aplicación profesional*. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

ITESO, Programa de Desarrollo Educativo (2008, Agosto). *Rasgos de la docencia*. Documento de trabajo. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

ITESO, Consejo de Rectoría (2009, diciembre) *Propuesta para consolidar la organización de las actividades de vinculación*. (Documento mártir. Versión 3). Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

ITESO, Junta de Gobierno (2010). *Estatuto Orgánico*. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

ITESO, Consejo Universitario (2011, octubre). *Orientaciones del Consejo Universitario para traducir el estilo ignaciano en la vida institucional del ITESO*. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

ITESO, Comisión de Vinculación (2011). *Borrador de Diagnóstico de la Vinculación ITESO*. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

ITESO, Comisión de Vinculación (2011, noviembre). *Documento mártir del marco institucional sobre la vinculación universitaria en el ITESO*. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

ITESO (s/f). *Modelo educativo del ITESO: un conjunto de principios y criterios que orientan los procesos de aprendizaje en los programas de licenciatura*. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Kolmos, A. (2004). *Estrategias para desarrollar currículos basados en la formulación de problemas y organizados en base a proyectos*. Educar 33.

Latorre, A. (2003). *La investigación – acción*. Conocer y cambiar la práctica educativa. Barcelona, España: GRAÓ.

Martínez, Miquel (2010). *Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades*.

Barcelona, España: OCTAEDRO/ICE-UB.

Ministerio de Educación de la Nación Argentina (2000a). *Módulo 1: Desafíos de la Educación*. Argentina: IIPE – UNESCO.

Ministerio de Educación de la Nación Argentina (2000b). *Módulo 2: Gestión educativa estratégica*. Argentina: IIPE – UNESCO.

Nicolás, Adolfo. (2008, noviembre). *Conferencia: Misión y universidad ¿qué futuro queremos?* Barcelona, España: ESADE.

Nicolás, Adolfo. (2010, abril). *Delineando el futuro. Conferencia dictada por el Preósito General de la Compañía de Jesús en la Universidad Iberoamericana*. Ciudad de México, México.

Nieves Tapia, María. (2010a). *Aprendizaje y servicio solidario*. Argentina: Ciudad Nueva.

Nieves Tapia, María (2010b). *Aprendizaje y servicio solidario. En el sistema educativo y las organizaciones juveniles*. Buenos Aires, Argentina: Ciudad Nueva.

Núñez, Carlos. (1996). *Educación para transformar, transformar para educar*. Guadalajara, Jalisco, México: IMDEC. 10ª edición.

Núñez, Carlos (2002). *El punto de partida y el punto de entrada*. Guadalajara, Jalisco, México: IMDEC.

Ortiz Tirado, C. (2007, septiembre). *Proyectos de aplicación profesional: una estrategia para su desarrollo*. Documento presentado al Consejo Académico. Tlaquepaque, Jalisco, México: ITESO.

Pacheco, D.; Thullen, M. y Seijo, J.C. (2003). *Aprender sirviendo. Un paradigma de formación integral universitaria*. México: Editorial Progreso.

Pacheco, D. (2003). *Conceptos, principios y modalidades del programa Aprender Sirviendo*. En D. Pacheco, M. Tulen y J.C. Sijo (comps). *Aprender sirviendo. Un paradigma de formación integral comunitaria*. México: Progreso.

Packer M. y Goicoechea, J. (2000). *Sociocultural and constructivist theories of learning: Ontology, not just epistemology*. *Educational Psychologist*, 35 (4), 227 -241.

Perrenoud, P. (2000a). *Traducción de María Eugenia Nordenflycht. Aprender en la escuela a través de proyectos: ¿por qué?, ¿cómo?* Facultad de Psicología y de Ciencias de la Educación. Universidad de Ginebra.

Perrenoud, P. (2000b) *Construyendo competencias*. Brasil: Nova Escola. Septiembre pp. 19 -31

Perrenoud, P. (2000c). *En Revista de Tecnología Educativa (Santiago - Chile), XIV, n° 3, pp. 311-321.*

Perrenoud, P. (2007). *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar*. México: Graó.

Prado, Galán J. (2008). *Notas para una gestión universitaria con estilo ignaciano*. En *Desde las entrañas de la Universidad. Seminario Universidad sin condición*. Ciudad de México, México. Pág. 97.

Puig, J.M y Palos Rodríguez, J. (2006, mayo). *Rasgos pedagógicos del aprendizaje-servicio*. Cuadernos de pedagogía. N°357.

Puig, J.M.; Batlle, R.; Bosch, C. y Palos, J.(2007). *Aprendizaje servicio Educar para la ciudadanía*.

- Puig, J.M. (2009). *Aprendizaje servicio (Aps): educación y compromiso cívico*. España: GRAO
- Puiggrós, A. (1984). *La Educación Popular en América Latina: Orígenes, Polémicas y Perspectivas*. México: Nueva Imagen.
- Puiggrós, A. (2005). *De Simón Rodríguez a Paulo Freire. Educación para la integración iberoamericana*. Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Rebollo, Miguel. (s/f). *Aprendizaje activo en aula*. Departamento de Sistemas Informáticos y Computación. Universidad Politécnica de Valencia.
- Salmi, Jamil (2009). *El desafío de crear universidades de rango mundial*. Colombia: Banco mundial en coedición con Mayo Ediciones, S.A.
- Sistema Universitario Jesuita en línea: <http://www.suj.org.mx>
- Sistema Universitario Jesuita (2010, mayo). *Borrador de documento generado por el Seminario de Educación Superior del asistente provincial para Educación de la Compañía de Jesús*. México: SUJ.
- Tippelt, Rudolf y Jürgen Lindemann Hans. (2001). *El Método de proyectos*. Ministerio de Educación del Salvador y Proyecto APREMAT. El Salvador /München Berlin. <<http://www.halinco.de/html/doces/Met-proy-APREMAT092001.pdf>>. Consultado en marzo de 2012.
- Tobón, Sergio. (2006) *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Talca: Proyecto Mesesup.
- UAB - GESE (2008). *Proyecto de la Unidad Académica Básica de Gestión Social de la Educación*. Tlaquepaque, Jalisco: UAB – GESE.
- UAB – GESE (2011). *Proyecto de Aplicación Profesional: Construcción de Ciudadanía en Zonas Rurales*. Tlaquepaque, Jalisco: UAB - GESE.
- UAB – GESE (2012). *Proyecto de Aplicación Profesional: Transformando realidades desde la cultura*. Tlaquepaque, Jalisco: UAB – GESE.
- Valdés Dávila, Ma. Guadalupe (2011). *Escenarios del DEVA. Documento interno de trabajo*. Tlaquepaque, Jalisco, México: ITESO.
- Vigotsky, L. (1998). *La formación de las funciones psíquicas superiores. Obras escogidas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Vio Grossi, Francisco. (1986). *Educación popular, sociedad civil y desarrollo alternativo*, Consejo de Educación de Adultos de América Latina: Editorial Aconcagua.
- Westbrook, Robert B. (1993). *John Dewey (1859 – 1952)*. En *Perspectivas: revista trimestral de educación comparada*. París, UNESCO: Oficina Internacional de Educación, vol. XXIII, nos 1-2, págs. 289-305.
- Zamoni, Liliana y Gorgone, Hugo (s/f). *La universidad sudamericana frente a la crisis, la integración regional y el futuro. Propuestas innovadoras en la gestión académica*. Comisión 3: innovación en la gestión académica. III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur.

DISEÑO Y OPERACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN ACADÉMICA DE LOS REPORTES DE LOS PROYECTOS DE APLICACIÓN PROFESIONAL (RPAP).¹⁶

Martha Gabriela Muñoz Padilla

Introducción

A partir del 2005 que el Consejo Académico del ITESO sancionó los “Criterios generales y propuestas operativas para los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP)” quedó establecido como uno de los constitutivos PAP la acreditación de la opción terminal de los estudiantes de licenciatura. Este cometido se fue asentando, en diferentes niveles en los PAP adscritos en los departamentos y centros de la universidad, a través de la elaboración de un informe escrito. Sin embargo, del 2006 que arrancaron los PAP y al menos al 2012 que fue la elaboración de este proyecto, no se podía dar cuenta de que todos los estudiantes elaboraban un reporte que evidenciara las acciones, productos, aprendizajes y reflexiones de su experiencia en PAP y con ello acreditar la opción terminal.

Por tanto, - y como parte del Plan de desarrollo Académico del ITESO 2012 – 2016 orientado a la Gestión académica de los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP), en el subproyecto C1. Diseño y operación de un sistema de gestión académica de proyectos de aplicación profesional, y en específico la elaboración y entrega de los reportes finales de los PAP-, se desarrolló el proyecto Diseño y operación de los procesos de gestión académica de los Reportes de los Proyectos de Aplicación Profesional (RPAP) que tuvo como propósito:

Mejorar y proporcionar las condiciones necesarias para la gestión y operación de los Reportes PAP con el fin de asegurar, a través de la elaboración y aprobación de éstos, el cumplimiento de la opción terminal como uno de los constitutivos de los PAP ITESO.

Con el cumplimiento de este propósito también se esperaba:

- Satisfacción de los alumnos por la asesoría recibida para la elaboración del reporte PAP.
- La universidad contará con Reportes PAP elaborados con mayor calidad, con base en los criterios establecidos y para su uso académico.

1. Sustento teórico metodológico

Para el logro de dicho propósito este proyecto se sustentó en la administración de procesos de negocio, que es una metodología orientada a identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear y controlar, tanto los procesos de negocio automatizados y como los no automatizados, para conseguir consistentemente los objetivos planeados y alineados a las metas estratégicas de la organización.

Así como, en el Business Process Management (BPM) que es percibido como una metodología para la organización en su totalidad, con un enfoque sistemático para gestionar y mejorar procesos específicos o concretos, una iniciativa para reducir costes o incrementar productividad, o un conjunto de nueva tecnologías.

Algunos conceptos empleados de estas metodologías y que fueron claves para identificar y proponer los procesos necesarios para asegurar la elaboración, aprobación y resguardo de los RPAP fueron:

¹⁶ *Reseña del trabajo para la obtención del diploma de la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio*

	DEFINICIÓN	APLICADO A PROYECTO PAP
MACRO PROCESO	Un conjunto de procesos relacionados de alguna forma que permiten la realización de una función sustantiva de la organización.	Ejecución de PAP
PROCESO	Conjunto de actividades o sub procesos mutuamente relacionados o que interactúan, las cuales transforman entradas en resultados agregándoles valor, tienen proveedores y clientes inherentes al mismo.	Seguimiento a los alumnos en PAP
SUBPROCESO	Parte de un proceso que busca obtener ciertos objetivos en específico para soportar un proceso.	Seguimiento a los alumnos en PAP Inducción Acompañamiento Asesoría RPAP
ACTIVIDAD	Conjunto de tareas realizadas por un grupo de personas, de manera cotidiana y que mantienen a la organización en movimiento.	Socializar en guía de aprendizaje el propósito y contenidos del RPAP Realimentar los avances entregados del RPAP Enviar RPAP a Repositorio Institucional
TAREA	Elemento individual de acción que aporta utilidad o valor a una actividad.	Entregar avances RPAP para su revisión Elaborar llenado de carátula RPAP
PROCESO DE NEGOCIO	Conjunto de actividades lógicamente relacionadas que satisfacen las necesidades de los clientes, es decir, que todas las actividades de valor que se desarrollan dentro de los procesos están encaminadas a producir un producto o servicio que satisfaga las necesidades de un cliente.	Sistema PAP orientado al proceso formativo del estudiante
PROCESOS ESENCIALES	Son las actividades que una organización lleva a cabo para cumplir su misión (crear y mercadear los productos y servicios de la empresa).	Formar y proporcionar las condiciones necesarias para el aprendizaje
PROCESOS DE SOPORTE	Están creados para apoyar a los procesos esenciales, no generan directamente valor a los clientes (administración, recursos humanos, instalaciones, etc.)	Estructura académica PAP: CPAP, Coordinación UAB PAP, Coordinación Programas PAP.
PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN	Se utilizan para medir, monitorear y controlar las actividades de negocio, no dan un valor agregado a los clientes, pero son necesarios para asegurar que la organización funcione de manera eficaz y eficiente.	Servicios Escolares Oficina de vinculación

Con base en dichas metodologías y la aplicación de sus conceptos este proyecto se llevó a cabo en dos etapas que consistieron en: el análisis de los procesos existentes y el diseño de los procesos para la mejora de la problemática identificada. A continuación se presenta a manera cuadro una descripción de las etapas y el desarrollo del proyecto PAP.

2. Análisis de los procesos existentes

Para identificar el estado actual del comportamiento y logros referentes a los Reportes PAP, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

Entrevista preliminar.

DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO	DESARROLLO EN EL PROYECTO RPAP
<p>La entrevista preliminar consiste en una visita con el responsable del proyecto por parte del cliente, en este evento se obtiene información general del proyecto (objetivo, alcance, necesidades, expectativas, etc.), también se obtiene información básica de la empresa (antecedentes, productos, organización, tipo de administración, etc.), se solicita la información básica inicial requerida (organigrama, manuales, perfiles de puesto, etc.), se realiza una visita corta a las instalaciones tratando de observar lo que sucede y por último se planea la sesión de arranque y la fecha para recoger la documentación.</p>	<p>En el caso de este proyecto, la entrevista preliminar se realizó con el entonces coordinador de los PAP del ITESO, Mtro. Carlos Felipe Ruiz Sahagún, aquí una síntesis de lo expresado:</p> <p>“Respecto al informe final PAP, espero que sea un informe que en cierta medida sea una rendición de cuentas, de procesos y resultados en función de la eficacia socio técnica de la experiencia PAP del alumno.</p> <p>Que sea un informe integrado en el que se tome en cuenta a los alumnos, profesores, asesores, cliente (proponente y beneficiario).</p> <p>En la propuesta del informe final, debe estar incluido:</p> <ul style="list-style-type: none">• La experiencia y aportes en cuanto al aprendizaje del alumno y lo referente a la vinculación con el escenario.• Rendir cuentas del conjunto (todos los actores, aprendizajes y aportes).• Insumos, identificación del problema.• Operación del proyecto, resultados, impacto, aprendizaje del alumno y aporte a la sociedad.• En este proyecto, espero que se tomen en cuenta a los diferentes actores que intervienen en el PAP.• Es importante que en este proyecto se tome en cuenta la experiencia previa de tesis en biblioteca.• Algunos requisitos tendrían que ser:<ul style="list-style-type: none">• Que esté articulado a la propuesta general de sistema PAP.• Que el contenido de los informes finales PAP, sea útil para el ITESO.• Que sea un sistema fácil de usar”. <p>(Entrevista a Carlos Ruiz, marzo de 2012).</p>

Reunión de arranque.

DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO	DESARROLLO EN EL PROYECTO RPAP
<p>Tiene como finalidad explicar el proyecto, sus objetivos y alcance a los principales involucrados. Es el espacio para esclarecer dudas, recibir realimentación; de incluir y comprometer al equipo con las actividades y alcance del proyecto.</p>	<p>Se convocó al equipo de la coordinación de los PAP y al Colegio PAP que está conformado por los coordinadores PAP de los departamentos y centros. En esta sesión se presentó el propósito y alcance del proyecto y ambas instancias manifestaron su aprobación y voluntad de colaboración para el desarrollo de éste.</p>

Entrevista inicial.

DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO	DESARROLLO EN EL PROYECTO RPAP
Esta entrevista consiste en identificar a los integrantes del grupo de contacto, además se seleccionan a los actores clave, gerentes, jefes o cualquier persona con autoridad e influencia funcional en la organización. En este espacio se pretende conocer qué hace la persona entrevistada, qué hace su área o departamento y qué hacen sus subordinados.	Para llevar a cabo esta entrevista inicial, se convocó al equipo Coordinación PAP y a los responsables en PAP de servicios escolares. Se solicitó información referente a este proyecto. Se indagó sobre quiénes serían personas clave que pudieran proporcionar más información al respecto y se solicitó proporcionar documentos que pudieran dar cuenta de ello.

Matriz de funciones y responsabilidades

DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO	DESARROLLO EN EL PROYECTO RPAP
Es una herramienta que permite conjuntar la información y empezar a identificar las funciones y responsables de una organización. Con ésta es posible visualizar quién o quiénes hacen qué, así como agrupar dichas actividades por funciones y comenzar el armado de una especie de rompecabezas de funciones. La idea es lograr claridad sobre qué personas trabajan en determinadas funciones.	En el caso de este proyecto se llevó a cabo una matriz con los siguientes campos:

Matriz de funciones y responsabilidades									
Entrevistados		Requerimiento sobre el Reporte PAP			Seguimiento a RPAP	Recepción y evaluación			
Nombre	Puesto	Comunicación de criterios reporte PAP.	Proveedor de formatos de RPAP	Comunicación de criterios sobre RPAP.	Seguimiento RPAP durante su elaboración	Recabar RPAP el líder a los alos.	Recepción de RPAP del coordinador PAP al líder.	Evaluación de RPAP por parte del líder.	Evaluación RPAP por parte de la entidad.

A través del llenado de esta matriz se obtuvo un panorama general de las funciones y actividades que los coordinadores y profesores PAP realizaban respecto al Reporte PAP. Fue entonces que pudimos dar evidencia de la disparidad de actividades en torno a un mismo objeto. Por citar algunos ejemplos: en algunos casos se enviaba un formato detallado, en otros casos se desconocía sobre este punto o no se comunicaba al respecto.

Plan de entrevista

DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO	DESARROLLO EN EL PROYECTO RPAP
Una vez concluida la matriz de roles y responsabilidades, es posible conocer las funciones que realiza la organización, así como las personas que las realizan. Así, con base en esta información se puede elaborar el plan de entrevistas para conocer a mayor profundidad lo que ocurre en cada proceso.	Se realizó un total de 19 entrevistas a los coordinadores y profesores PAP de diferentes departamentos y centros. En éstas se obtuvo información sobre los diferentes procesos que existían para la elaboración, aprobación y resguardo del RPAP. Se identificaron buenas prácticas y puntos de mejora en cada una de las funciones y subfunciones de los diferentes involucrados.

Uno de los productos generados a partir del levantamiento de información fue la sistematización de los contenidos de los Reportes PAP existentes en los distintos departamentos y centros. Posteriormente éste fue un insumo para la elaboración del actual Formato Institucional RPAP.

CONTENIDOS DE LA ESTRUCTURA Y FORMATOS ACTUALES DEL REPORTE PAP DE LAS ENTIDADES															
Entidad	Descripción	Carátula/Portada	Presentación	Índice	Introducción	Antecedentes	Marco Teórico	Metodología	Resultados escenario	Aprendizajes-Reflexiones	Conclusiones	Retroalimentación	Referencias bibliográficas	Anexos	Otras herramientas
DESI					X	X		X	X	X	X		X	X	X
Proginnt		X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X
CUE	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X
SOJ	X			X	X	X	X	X	X	X			X	X	X
DEVA	X				X	X		X	X	X	X			X	X
CIFS	X							X		X	X				X
DEAM								X		X					
PTI	X	X	X	X	X	X	[13]	X	X	X	X		X	X	X
DESO			X			X		X			X				X
CUI								X	X	X					
DPSC	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
DH DU	X	X		X		X		X		X	X	X		X	X
CJUVEN	Retoma los elementos del informe del DEVA														

Análisis de la información a través de herramienta SIPOC

DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO	DESARROLLO EN EL PROYECTO RPAP
Esta fase consiste en identificar y documentar los procesos existentes en la organización. La herramienta empleada es el SIPOC que es un diagrama del Six Sigma: suppliers, input, process, output, customer (sipoc) que plasma en una vista distintos procesos. Los SIPOC pueden ser empleados para identificar procesos potenciales, ya que separan las áreas funcionales que requieren ser mejoradas; se puede conocer el alcance del proyecto al definir la fecha de comienzo y fin de los segmentos e identificar las entradas de los procesos más simples.	Se realizaron 4 SIPOC con los siguientes subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Generar y socializar información sobre el reporte PAP. • Acompañar y dar seguimiento a la elaboración del reporte PAP. • Revisar, retroalimentar, evaluar y entregar reporte PAP. • Solicitud y resguardo de reporte PAP.

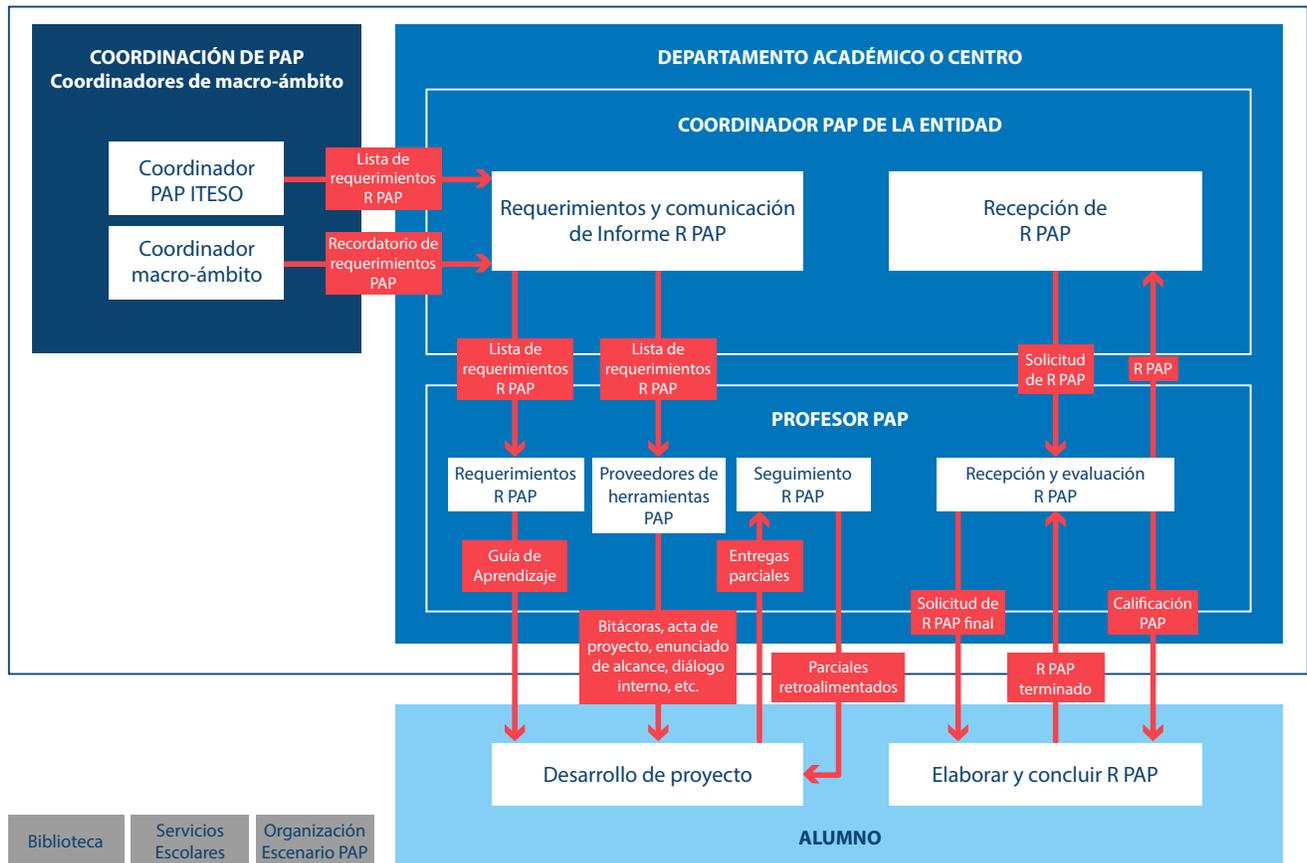
Extracto de uno de los SIPOC:

Proceso:	Reporte PAP			
Sub Proceso:	Generar y socializar información sobre el reporte PAP.			
Dueño del proceso:	Coordinadores PAP.			
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
Coordinador PAP ITESO	Necesidad de informar aspectos sobre reporte PAP.	El coordinador PAP ITESO, comunica a los coordinadores PAP de los departamentos y centros, en el primer COLPAP, que los alumnos participantes en PAP deben elaborar el reporte PAP. Solicita que pidan esto a los profesores y que ellos den seguimiento a los alumnos para la elaboración y entrega del documento.	Lista de requerimientos sobre informe global para ser comunicado a los profesores.	Coordinadores PAP de la entidad.
Coordinadora de Macroámbito	Requerimientos reporte PAP.		Correo con lista de requerimientos para los profesores PAP.	

Vista horizontal

DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO	DESARROLLO EN EL PROYECTO RPAP
La vista horizontal, es una forma gráfica y clara de representar el estado de una organización. A diferencia de un organigrama, ésta contiene: el cliente, el proveedor y el flujo de trabajo. Facilita ver cómo se trabaja, así como, cuáles son los procesos que cruzan los límites funcionales. Muestra la relación con clientes y proveedores con los cuales se producen los productos y servicios.	Con base en los diagramas SIPOC obtenidos previamente en el diagnóstico, se elaboró la vista horizontal referente a la gestión y operación de los reportes PAP. A través de este mapa se observa que en la gestión y operación de los reportes PAP se realizaban más actividades para informar y recordar sobre la elaboración éste que el proceso de seguimiento y acompañamiento para su elaboración, revisión y entrega. Además se muestra, que en el mejor de los casos, el reporte PAP es entregado al profesor o al coordinador PAP de la entidad, pero no queda claro cuál es el sitio institucional en el que debe quedar resguardado.

Elaboración, aprobación, compilación y difusión de los Reportes (R PAP)



A partir de este ejercicio se identificaron varios puntos de mejora y se elaboraron algunas recomendaciones.

Generar y socializar información sobre el reporte PAP	
<p>Puntos de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pese a que el reporte PAP es un requisito para la acreditación de la opción terminal, no se han formalizado y estandarizado esta tarea para todos los PAP. • No se han establecido ni socializado los criterios mínimos del reporte PAP. • Existen muchos formatos de reporte PAP, pero no están definidos los criterios mínimos que éstos deben tener. • Se comunica y se recuerdan las actividades referentes a reporte PAP, pero falta definir las funciones específicas e indispensables a realizar para cada uno de los actores involucrados (seguimiento con los alumnos, recepción de documentos, retroalimentación, evaluación, etc.) • El uso del Moodle para esta actividad es viable, pero no está siendo empleada al máximo. • No está explicitado desde el principio –debido a que no se tiene definido– a quién se entregarán, y en qué lugar del ITE-SO quedarán los RPAP para su aprovechamiento y difusión. • No existe una exigencia de lo que se tiene que entregar ¿cuál es el sentido del informe? • No se cuenta con una normatividad para el informe final PAP. • En muchos casos se supone que la información del reporte PAP, está en la guía de aprendizaje, pero por el momento no se tienen las suficientes evidencias para poder generalizar que se está realizando esta actividad que tendría que ser un requisito. • Son muchos comunicados y recordatorios sobre el mismo tema. 	<p>Recomendaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar criterios mínimos para los reportes PAP, así como aspectos de forma como la presentación, carátula, etc. • No emplear el término de informe final, puesto que esto hace referencia a que la elaboración de éste debe ser en el final y no durante la experiencia. • Explicitar y dar seguimiento para que la elaboración del informe sea desde el inicio y durante la experiencia. • Acordar y socializar sus funciones a los actores involucrados. • Hacer uso de herramientas tecnológicas para esta actividad. • Incluir en la guía de aprendizaje el reporte PAP como un eje indispensable para la recuperación y socialización de los aprendizajes y resultados de la experiencia.



Acompañar y dar seguimiento a la elaboración del reporte PAP	
<p>Puntos de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • La función de acompañar a los alumnos para la elaboración del reporte PAP, no ha sido explícita para los profesores PAP. • No se han desarrollado estrategias de formación docente para la función de acompañar a los alumnos en la elaboración del reporte PAP. • En ocasiones no se informó desde el inicio a los alumnos sobre esta actividad, sino hasta el final. • En muchas ocasiones los trabajos no se realizan durante la experiencia sino hasta el final. Dejando de lado el sentido educativo y enfocándose más en la entrega por cumplir. • El perfil de los profesores PAP está más enfocado a las necesidades del proyecto y no en cuanto a saber acompañar a los alumnos en procesos referentes a la recuperación de la experiencia y elaboración del reporte PAP. • En ocasiones el reporte para la organización supera el sentido educativo del reporte PAP. • Por lo general se sabe que el informe debe contener un apartado para la reflexión, aprendizajes y sentido social de la experiencia, pero en ocasiones esto se hace más como un requisito del informe dejando de lado el sentido educativo. 	<p>Recomendaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluir en los rasgos de la docencia PAP, lo referente al acompañamiento y seguimiento del reporte PAP. • Desarrollar estrategias de formación docente para el acompañamiento reporte PAP. • Acompañamiento en proyectos, como línea de investigación educativa. • Empleo de herramientas tecnológicas para la elaboración, seguimiento, y evaluación en entregas parciales del RPAP durante la experiencia.
Revisar, retroalimentar, evaluar y entregar reporte PAP	
<p>Puntos de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los criterios de evaluación son muy variados. • Al existir diferentes formatos de reporte PAP, la revisión y calificación es variada. En ocasiones es sólo un reporte ejecutivo, informe individual, informe grupal. • La interdisciplinariedad juega un rol importante en la elaboración del informe global, sin embargo esto se ha abordado muy poco en términos educativos, los informes globales grupales, suelen ser la suma de informes individuales, o se asigna a una o dos personas del equipo para su elaboración, etc. • No está definido y regulado el mecanismo de entrega de reporte PAP, en ocasiones es previo a la presentación final, durante la presentación final, el último día de clases, no hay entrega formal, etc. 	<p>Recomendaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normar y dar seguimiento a los criterios y procedimientos de entrega, revisión y evaluación de reporte PAP. • Gestión del conocimiento en temáticas como: el abordaje de la interdisciplinariedad en el reporte PAP, la evaluación educativa en los PAP. • Establecer mecanismo para que la evaluación no sólo sea por parte del profesor del mismo proyecto sino con otros expertos en la temática, (examen tipo sinodal). • Herramientas tecnológicas (sistema informático PAP) que resguarden y difundan las entregas parciales, ya que son éstas son el equivalente un gran porcentaje del RPAP. • Valorar la pertinencia de que los Reportes PAP, sean un insumo para la promoción de los PAP (los alumnos candidatos a PAP podrían revisar los RPAP como un insumo más para conocer la oferta PAP y decidir en cuál estar).



Solicitud y resguardo de reporte PAP	
Puntos de mejora <ul style="list-style-type: none">• Al no estar regulada esta actividad de los profesores PAP, es difícil tener un control.• Los mecanismos para esta actividad están basados en los recordatorios, lo que genera un proceso desgastante e inconsistente.• Los Reportes PAP no son entregados a la coordinación PAP de la entidad, en el mejor de los casos los tienen los profesores o coordinadores, pero no se sabe en dónde están.• No existe seguimiento en cuanto a; si los alumnos entregan o no, el reporte PAP.• No todos los coordinadores PAP de las entidades solicitan los reportes PAP a los profesores.	Recomendaciones <ul style="list-style-type: none">• Regular y proporcionar los criterios y normas para la realización de esta actividad.• Definir y gestionar con Biblioteca, para resguardar y aprovechar los reportes PAP en la Biblioteca de la universidad.• Aprovechar los reportes PAP, como un insumo para la academia y realimentación a los planes de estudio. Prever conexión de éstos con coordinadores de programa educativo.

Diseño de procesos

Una vez detectadas las problemáticas y necesidades de la gestión de los RPAP se procedió al diseño de procesos para la mejora de la gestión de los RPAP.

El propósito de esta fase es asegurar que los procesos de una organización sean eficaces, ágiles y eficientes. Las actividades correspondientes a esta fase son:

- Identificación de metas y factores críticos de éxito
- Elaboración del mapa de arquitectura de procesos
- Modelado de los procesos
- Documentación de los procedimientos

Metas y factores críticos de éxito

Con base en la información recabada, respecto a lo que el ITESO espera sobre la elaboración, aprovechamiento y acopio de los Reportes PAP, se determinaron las siguientes metas y los factores críticos de éxito que son el referente para caminar hacia lo deseado por la organización para su mejora. El siguiente cuadro muestra lo definido para este proyecto.

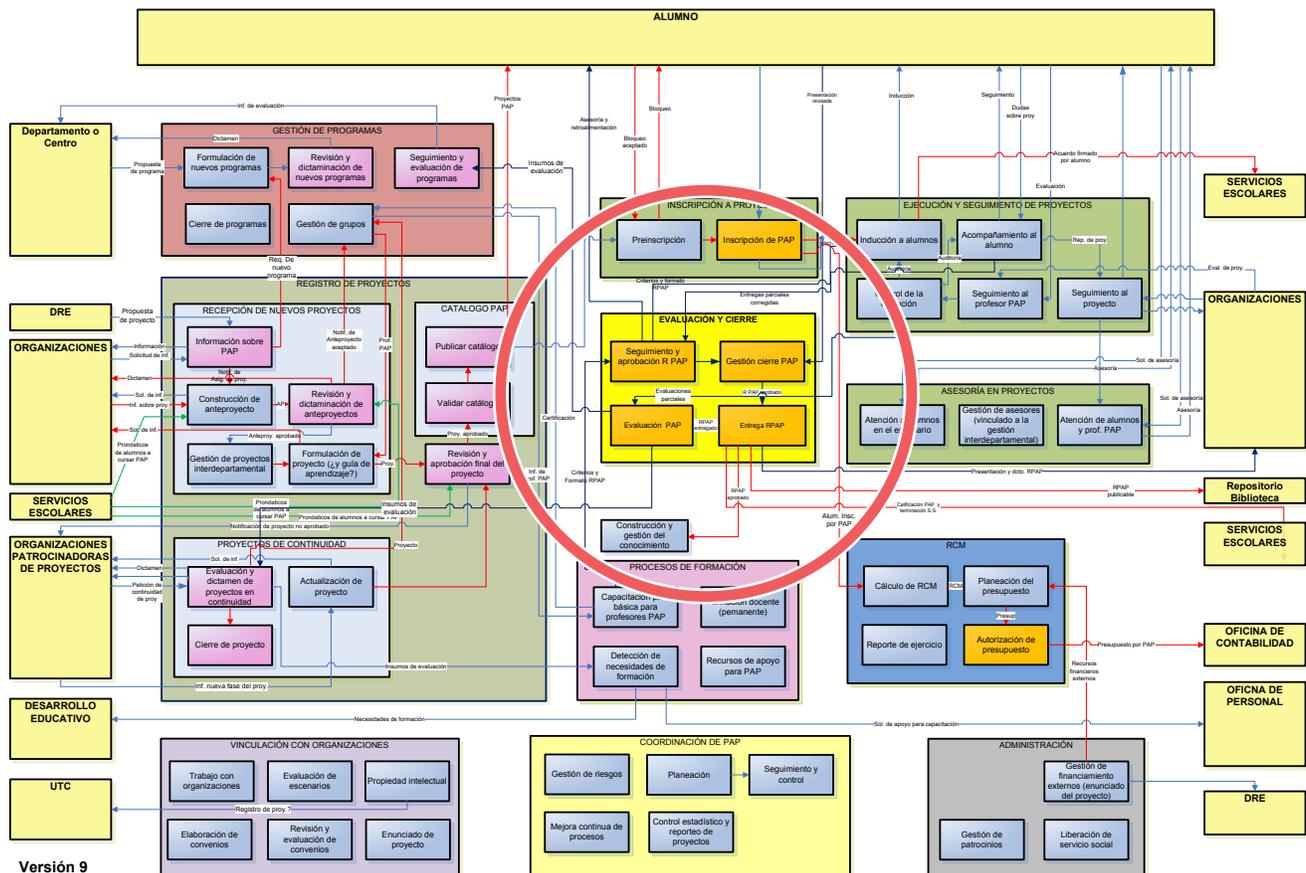
Valores percibidos	Valores esperados	Metas	Objetivos	Factores críticos de éxito
<p>El alumno</p> <p>1) Percibe que el actual reporte PAP es sólo un requisito para la organización y no para su aprendizaje.</p> <p>1) No identifica al profesor como un referente cercano para el reporte PAP.</p> <p>1) Percibe que el reporte PAP no es valorado por la universidad</p>	<p>El alumno...</p> <p>1) Valora el acompañamiento y asesoría para la elaboración del reporte PAP.</p> <p>1) Reconoce el aprendizaje al elaborar el reporte PAP.</p> <p>1) Encuentra que el reporte PAP es un insumo valioso para su próxima vida profesional (CV).</p> <p>1) Valora que su reporte PAP es un insumo para la vida académica de la universidad con alcances internacionales.</p>	<p>1) Alumnos satisfechos por la asesoría recibida para elaboración del reporte PAP.</p> <p>2) Reportes PAP elaborados con calidad y con los criterios establecidos.</p> <p>3) Gestión rediseñada para la elaboración, almacenamiento y aprovechamiento de los reportes PAP.</p>	<p>1) Mejorar la asesoría a los alumnos para la elaboración del reporte PAP.</p> <p>1) Profesores integran como parte de su encargo, la asesoría y evaluación para la elaboración de reporte PAP.</p> <p>2) Mejorar la eficiencia y eficacia en la elaboración y aprobación de los reportes PAP.</p> <p>3) Mejorar la gestión para la elaboración y entrega de los reportes PAP.</p>	<p>1) La asesoría para el reporte PAP, es considerado como parte del encargo del profesor PAP (horas BCD).</p> <p>1) Profesores son capacitados para dar el seguimiento y asesoría adecuada para la elaboración del reporte PAP.</p> <p>1) Profesores asesoran a alumnos para la elaboración del reporte PAP.</p> <p>1) Alumnos cuentan con las condiciones necesarias para la elaboración y entrega óptima de los reportes PAP.</p> <p>2) Los criterios para la elaboración, entrega y aprobación del reporte PAP son definidos y socializados en tiempo y forma.</p> <p>2) En el IAE se considera el reporte PAP como uno de los items básicos.</p> <p>3) La Biblioteca cuenta con un repositorio institucional y con los procesos debidamente documentados para la gestión y almacenamiento de los reportes PAP.</p> <p>3) La OSI debe contar con las herramientas y equipos necesarios para el rediseño del sistema.</p> <p>3) El sistema optimiza y simplifica la gestión para la elaboración, almacenamiento y aprovechamiento de los reportes PAP.</p> <p>3) El sistema es auditable y emite informes sobre los reportes PAP.</p>
<p>La organización...</p> <p>3) Percibe la ausencia de un sistema para la elaboración, aprobación y compilación de los reportes PAP.</p> <p>3) Percibe la ausencia de un sistema para saber el estado de los proyectos realizados.</p> <p>3) Percibe la pérdida de conocimiento que no se aprovecha</p>	<p>La organización...</p> <p>3) Cuenta con un sistema para la gestión de los reportes PAP.</p> <p>3) Cuenta con un sistema Auditable de los reportes PAP.</p> <p>3) Puede extraer reportes para saber el estado de los proyectos.</p> <p>3) Cuenta con insumo para la realimentación de los planes de estudio.</p>		<p>3) Facilitar la gestión y aprovechamiento de los reportes PAP por parte de la Biblioteca y otras entidades del ITESO.</p>	
<p>El profesor...</p> <p>2) Percibe que la asesoría para la elaboración del reporte PAP no es un rasgo prioritario del profesor PAP.</p>	<p>Profesor...</p> <p>2) Asume que parte de su encargo es asesorar al alumno en la elaboración del reporte PAP</p>			

Mapa de arquitectura de procesos de negocio

La arquitectura de procesos representa el modelo de negocio deseado de la organización, es decir, es la manera de conducir sus actividades con una orientación a procesos más eficientes para el cumplimiento de su misión. Por tanto, toma como marco de referencia las metas y factores críticos de éxito. Así, en este proyecto, una vez definidos éstos, se continuó con la construcción de un mapa de arquitectura de procesos del proyecto RPAP como parte de la universidad.

Al ser este proyecto RPAP parte del modelo de gestión de los PAP, este mapa se insertó en el mapa general de la gestión de los PAP, puesto que debía quedar articulado a otros procesos de la misma modalidad educativa. A continuación se muestra el mapa de arquitectura general de la gestión PAP y dentro del círculo rojo lo referente a este proyecto RPAP.

Mapa de procesos Proyectos de Aplicación Profesional (RPAP)



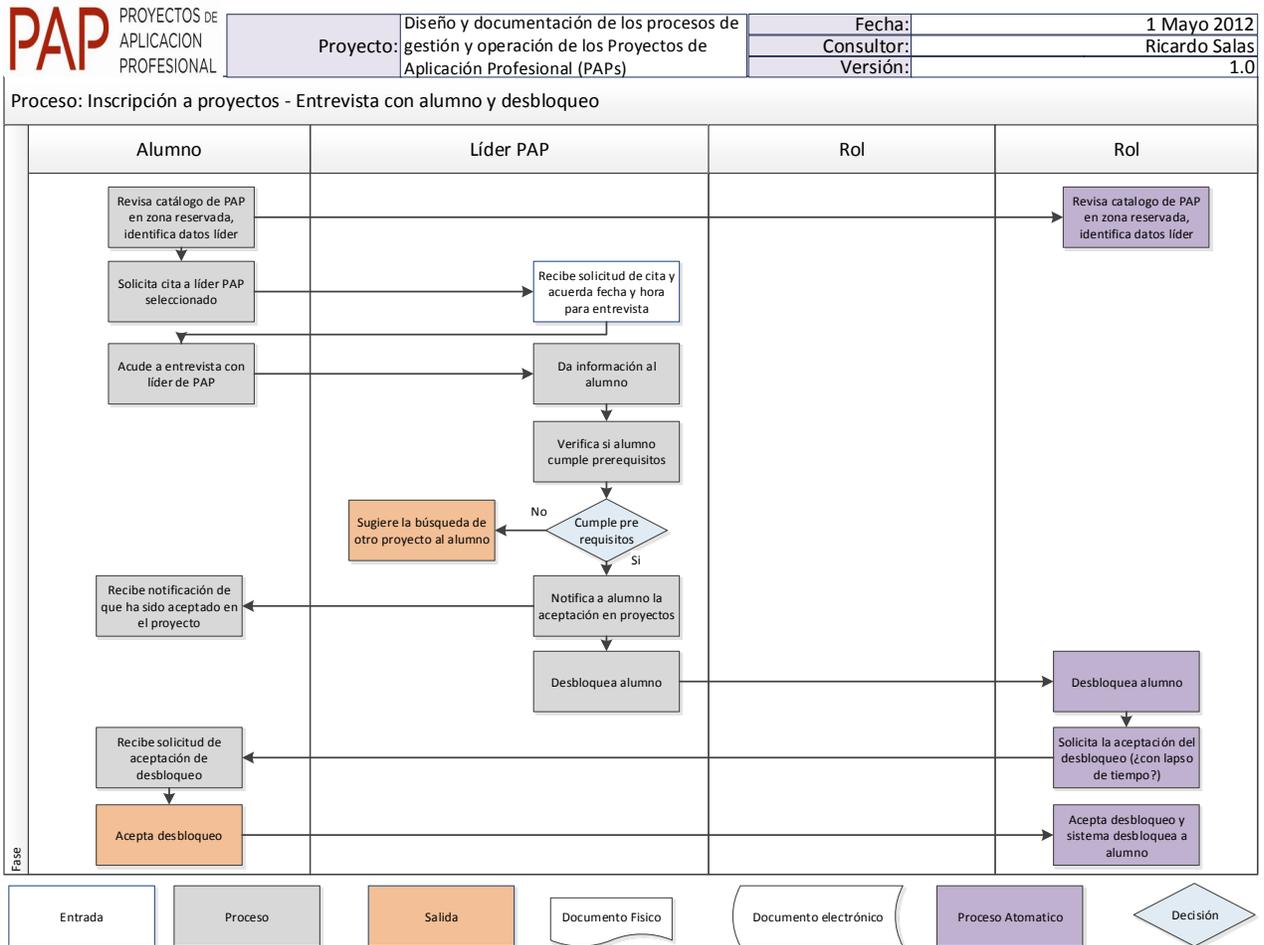
Versión 9

Modelado de procesos

El modelado de procesos de negocios es un conjunto de actividades que involucran la creación de representaciones de un proceso actual o propuesto, provee una perspectiva de la organización; de sus procesos primarios, de soporte y de dirección o administración. Éstos pueden ser matemáticos, gráficos, físicos o narrativos. Algunas de éstas técnicas son: SIPOC, DFD, Flujogramas, IDEF, LOVEM, RAD, IML, BPMN.

La técnica empleada para el modelado de los procesos de este proyecto ha sido el Flujograma, que es la representación gráfica del flujo o secuencia de actividades simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución; en pocas palabras es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento.

A continuación se muestra, a manera de ejemplo, uno de los flujogramas elaborados.



Documentación de los procedimientos

En esta etapa se documenta con detalle cada uno de los procesos; se define el propósito del proceso, el alcance, los actores, las políticas, la narrativa del proceso, productos, etc. De esta manera el proceso queda documentado con un nivel de entendimiento del proceso mayor, mostrando las posibles condiciones (políticas) del proceso, y así entender con claridad qué es lo que produce el proceso y para quién es. En el caso de este proyecto se realizó una amplia documentación que se puede consultar en el reporte de titulación.

Implementación

La implementación del diseño de los procesos referentes a la gestión del RPAP, ha sido posterior a la entrega de este proyecto y como continuidad de uno de los proyectos de la Coordinación PAP. Si bien, la implementación de los procesos diseñados, no se ha llevado a cabo puntualmente conforme a lo estipulado debido a los cambios constantes del Sistema PAP, el trabajo realizado de este trabajo de obtención de grado ha sido un insumo consistente en cuanto a:

Los procesos referentes del envío del RPAP al Rel:

Actividad realizada en colaboración con el Repositorio Institucional y la Coordinación PAP

- La implementación de los procesos del envío de los RPAP al Repositorio Institucional del ITESO.
- La definición de los criterios para asignar estatus público del RPAP en el Rel.
- El seguimiento cuantitativo (número de RPAP enviados al REI) como un indicador para el cumplimiento de este constitutivo de los PAP.

Los procesos referentes a la gestión del conocimiento de los PAP

Actividad realizada en colaboración con el Repositorio Institucional y la Coordinación PAP

- Contar con un sitio de resguardo y para la difusión de los resultados y productos generados por los estudiantes participantes en los Proyectos de Aplicación Profesional.
- Elaboración de ficha de metadatos acorde a la estructura y temáticas de los PAP para facilitar el uso del conocimiento depositado en los Reportes PAP.

Los procesos referentes al acompañamiento y sentido formativo del RPAP

Actividad realizada en colaboración con la Coordinación de Comunicación Oral y Escrita del Departamento de Lenguas y la Coordinación PAP)

- Espacios de formación para profesores en torno a Estrategias didácticas para guiar la elaboración del RPAP y presentaciones PAP.
- Definición del formato RPAP institucional
- Elaboración de Guía para la reflexión crítica de la experiencia en Proyectos de Aplicación Profesional y la elaboración de su reporte

Conclusiones

A través de la realización de este trabajo se constata la complejidad que conlleva para que un proyecto institucional universitario, en el que están implicados: procesos formativos, administrativos, de sistemas informáticos, así como, el involucramiento de diferentes instancias, se cumpla conforme a lo esperado. En nuestro caso, un aparente “sencillo” constitutivo de los PAP: la opción terminal a través de la elaboración del RPAP, ha sido una labor que ha llevado años y que aún continúa en proceso de consolidación.

Hacer uso de metodologías como la administración de procesos de negocio y el Business Process Management (BPM), ha contribuido para identificar de manera clara, ordenada y analítica; las problemáticas y necesidades que, en cierto modo, sirvieron para sentar las bases para la gestión de los Reportes PAP, y con ello elementos para una mejor toma de decisiones y de acciones orientadas al cumplimiento de dicho constitutivo.

Se reconoce también, que los procesos educativos llevan distintos ritmos a los operativos, por lo que la aun teniendo el diseño de un mapa arquitectónico y una documentación detallada de los procedimientos, la realidad puede rebasar lo planeado. No obstante, tener estas bases permite reaccionar de una manera más consciente, eficiente y sin perder de vista el objetivo al que se quiere llegar.

Retos pendientes

Si bien, este proyecto ha sido un referente para la gestión de los Reporte PAP, se reconoce que aún siguen pendientes algunos retos e implicaciones como:

- El acompañamiento que los profesores brindan a los alumnos para esta actividad es clave para que sea un ejercicio académico y de reflexión. Ello implica la formación de profesores y el uso de recursos educativos orientados para tal fin.
- El tiempo asignado para la elaboración y realimentación (16 semanas semestre) no es suficiente, por lo que se sugiere revisar la temporalidad asignada para la elaboración (por parte de los estudiantes), aprobación (por parte de los profesores) y resguardo (en el Repositorio Institucional) del RPAP.
- Implementar procesos para asegurar que todos los RPAP cumplan con criterios de calidad académica y que sean enviados al Repositorio Institucional.
- Gestionar (en este sentido aprovechar) el conocimiento contenido en los Reportes PAP, tanto al interior de la universidad para realimentar a los programas educativos, como al exterior para continuar abonando a temas de investigación y de contribución social.



Bibliografía

ITESO (2005). Criterios Generales y Propuestas operativas para los Proyectos de Aplicación Profesional. México: autor.

Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations, John Jeston and Johan Nelis, Elsevier, 2008

Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK) version 2.0. Second Release, Association of Business Process Management Professionals

Organización basada en procesos. Macazaga, Jorge y Pascual, Alejandra, España, RaMa, 2006, 2ª edición.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN PARA LOS PROYECTOS DE APLICACIÓN PROFESIONAL.¹⁷

Delia Silva Uribe

Introducción

Uno de los constantes desafíos en las organizaciones educativas que tienen una visión de desarrollo y calidad, es identificar y gestionar conocimiento para apoyar el logro de sus objetivos. El conocimiento puede entenderse como una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer, que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, el cual es útil para la gestión de sus servicios y procesos.

Bajo este entendido fue que se concibió el Proyecto “Gestión del conocimiento para la creación de un proceso de evaluación para los Proyectos de Aplicación Profesional” en el departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos del ITESO, respondiendo a la necesidad de mantener una mejora continua en los procesos e instrumentos utilizados para la evaluación de alumnos que cursan la materia de su carrera llamada PAP (Proyecto de Aplicación Profesional).

Contexto

El proyecto se enfocó específicamente en el Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos (SOJ) el cual constituye un espacio de formación educativa y de investigación académica en el área de las ciencias sociales en general, con un claro énfasis en el análisis de los fenómenos internacionales, la política, la gestión pública y el derecho.

En los programas educativos de cada Departamento del ITESO, se cuenta con una materia llamada Proyectos de Aplicación Profesional (PAP), en la que participan alumnos, docentes y una coordinación para monitorear y evaluar dichos proyectos.

Los PAP proveen al alumno un espacio casi al término de su carrera, para ejercer un trabajo que se lleva a cabo en un escenario real, en el cual se tiene la oportunidad de aplicar los conocimientos y habilidades profesionales de los alumnos que intervienen de una manera directa en la propuesta ejecutando planes y estrategias que generan soluciones ante los problemas reales que el entorno social demanda.

El PAP se orienta a formar para la vida a los estudiantes, en el ejercicio de una profesión socialmente pertinente. Este enfoque implica un aprendizaje centrado en los estudiantes y cuyo proceso, conforme al proyecto educativo del ITESO demanda que sea significativo, situado, reflexivo y colaborativo de tal modo que al momento que el alumno se apropie de esta formación, sea profundamente arraigada en su persona. En este caso en particular, enfocado específicamente en la carrera de Derecho que pertenece al Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos.

La materia PAP en cada semestre está a cargo de un maestro el cual es el responsable de acompañar a los alumnos durante el curso. Ahora bien, para que un alumno se inscriba a esta materia, lo que tiene que hacer es revisar una lista de proyectos registrados y aceptados por la institución, elegir en cuál quiere participar, escribir un correo a los encargados de los PAP y acudir a la entrevista correspondiente.

Al momento de idear este Proyecto la manera en que se realizaba la evaluación de los alumnos era de una forma poco regulada, hasta ese momento no existía ningún estándar o lineamiento específico para PAP, que el profesor tuviera que seguir, de tal modo que cada grupo era evaluado de una forma distinta y bajo el criterio de cada maestro.

¹⁷ Extracto de la tesis para la obtención de grado de la Maestría en Educación y Gestión del Conocimiento titulada “Gestión del conocimiento para la creación de un proceso de evaluación para los Proyectos de Aplicación Profesional”, 2014.

Todo lo anterior representaba una clara oportunidad para presentar un proyecto de mejora basado en la gestión del conocimiento, la cual consiste en un conjunto de métodos, procesos y herramientas que facilitan las condiciones en una organización para que las personas involucradas, puedan efectivamente crear, capturar, intercambiar, adaptar y poner en práctica el aprendizaje con el objetivo de avanzar en la labor diaria de la institución de una forma eficiente y lograr un mayor impacto en el desarrollo. De esta forma, un proyecto de esta naturaleza facilita la captura y disseminación del saber existente, la creación de nuevo conocimiento, y la comunicación y colaboración entre las personas quienes lo poseen. Firestone y McElroy (citado en Cantú y Ruiz, 2009)

Planteamiento del Problema

La evaluación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales para impulsar los cambios en las Instituciones de Educación Superior. Las teorías sobre el aprendizaje han considerado la importancia de las interacciones entre las personas actuando en un mundo social. La teoría de la cognición situada representa una de las tendencias actuales más representativas y heredera de las teorías de la actividad sociocultural. Los aprendizajes se consideran como un proceso personal de construcción de nuevos conocimientos a partir de los saberes previos, pero inseparable de la situación/ambiente en la que se produce.

Aprender es una experiencia social donde el contexto es muy importante y el lenguaje juega un papel básico como herramienta mediadora, no solo entre profesores y alumnos, sino “en la vida real”, o sea, aplicando sus estudios en el campo de trabajo. Así los alumnos aprenden a desenvolverse, explicar, argumentar, resolver problemas, a relacionarse apropiadamente, a tener una responsabilidad ante sus encargos y para con los compañeros. A fin de cuentas, se trata de “aprender con otros”, recoger también sus puntos de vista. La socialización se va realizando con “otros” (iguales o expertos). La interacción con gente más experimentada y con los iguales puede ofrecer un “andamiaje” donde el aprendizaje puede apoyarse.

Son precisamente estas características las que distinguen en la asignatura en la cual se detectó la necesidad de mejorar la forma en que se evaluaba a los alumnos, ya que se utilizaba una metodología más bien apropiada para cursos en los cuales todo el desarrollo del aprendizaje se realizaba únicamente en el aula. Pero no es el caso en una materia que tiene por característica buscar la enseñanza a través de la experiencia social en la cual, el estudiante se ve inmerso en el campo laboral a fin de vivir una experiencia completa con todas las peculiaridades del lugar y la gente con la cual interactúa. En general, sostenemos que la adquisición de habilidades y el contexto sociocultural no pueden separarse.

El lugar donde son asignados los alumnos para colaborar con su área profesional debe ser un campo laboral real de interacción de ideas, representaciones y valores. Es importante destacar que la interpretación de esta experiencia para que se convierta en un aprendizaje es algo personal, por ello, llega a pasar que los alumnos individualmente obtienen diferentes interpretaciones de las mismas experiencias vividas, cada uno construye el conocimiento según sus esquemas, sus saberes, experiencias previas y su contexto.

Es por lo anterior que al momento de diseñar un sistema de evaluación para una materia que requiere evaluar el aprendizaje del alumno con base en su desempeño en un ambien-

te laboral práctico, debe considerar darle mucho valor al resultado de la experiencia del estudiante, tanto aplicando la teoría como colaborando con sus compañeros y superiores. Esto es importante porque es precisamente esta interacción social la que le ofrece un gran plus a su aprendizaje, llevándolo más allá de lo que pudiera aprender estando solo sentado en un salón escuchando teoría. Sin embargo, al mismo tiempo, esto es lo que representa el reto al momento de evaluar. Los métricos de trabajo y objetivos de aprendizaje son muy distintos a un curso regular del plan de estudios, lo que demanda un análisis especial para crear una estrategia eficiente, a fin de valorar el aprovechamiento real del alumno.

Con respecto a la evaluación, se dice que en la perspectiva situada la enseñanza se organiza en torno a actividades auténticas, y la evaluación requiere guardar congruencia con ellas, de tal manera que también exista una evaluación auténtica. Esta evaluación auténtica destaca la importancia de la aplicación de la habilidad en el contexto de una situación de la vida real. A fin de cuentas, lo que se busca es un cambio en la cultura de la evaluación. El reto que se presenta es generar un proyecto educativo que sirva para realizar las mejores prácticas en la evaluación del aprendizaje situado. Díaz Barriga F (2006).

Con base en este enfoque del aprendizaje situado es que se realizó un análisis de la metodología de evaluación en lo que el ITESO planteó como "Materias PAP", en las que, al mismo tiempo que la sociedad se ve beneficiada por los servicios de los universitarios, los alumnos pueden aprender en colaboración con sus compañeros y la sociedad misma. Los antecedentes de la creación de esta materia se remontan a la detección de la importancia de dar un servicio a la sociedad a la vez que dotar a los alumnos no únicamente con una formación teórica, sino que tener algo de experiencia laboral se convierte en una ventaja para el inicio de su carrera profesional. Los académicos del ITESO, se dieron cuenta que esta visión educativa proveería de una mayor calidad a la formación de sus estudiantes. Es así, que se dieron a la tarea de concebir una materia que su estrategia sería principalmente basada en el aprendizaje situado y el aprendizaje servicio, rompiendo así, con el esquema tradicional de solo adquirir conocimientos por medio de libros y la exposición de un docente.

Sin embargo, como se mencionó en párrafos anteriores, el reto que se presenta es cómo evaluar eficientemente la experiencia que el alumno vive en este proyecto de aplicación profesional. Esta experiencia es completamente distinta a la que vivió en un aula y por lo tanto no se puede ponderar el aprovechamiento de la misma forma que se evalúa una materia o asignatura normal.

La búsqueda permanente de mejorar la calidad en los servicios educativos que la Universidad ofrece en cada una de las materias es una prioridad y los proyectos que nazcan en su interior deben buscar apoyar este objetivo.

Es así que este proyecto se convirtió en una respuesta a esa necesidad y se buscó mejorar la manera en que se evalúa el desempeño del alumno desde un marco de gestión del conocimiento a fin de asegurar que realmente aproveche su experiencia en el campo laboral ofrecido en la materia. Con esto se pretende beneficiar tanto a los alumnos como a la Institución, puesto que los primeros podrán aplicar su conocimiento al servicio de la sociedad y la Universidad contará con mejores metodologías de evaluación para esta materia.

Objetivo del Proyecto

Diseñar un proceso de evaluación que transforme la forma de valorar el aprendizaje de los alumnos en PAP y los procesos de enseñanza-aprendizaje, mediante el trabajo de una comunidad docente que genere conocimiento a partir de la recuperación de las experiencias de la organización.

Se propuso alcanzar el objetivo de este proyecto mediante un modelo de gestión del conocimiento en la que se resalta la importancia de crear una Comunidad de Práctica con el fin de compartir ideas, encontrar soluciones e innovar, uniendo sus esfuerzos para el desarrollo continuo de su área de conocimiento especializado.

Para lograr esto, se procedió a la planeación y diseño de un proyecto de Gestión del Conocimiento buscando personal que ya trabajaba en la Institución y que por sus características contaban con el perfil correcto para participar en el Proyecto. Un proyecto de Gestión del Conocimiento consiste en grupos de personas que se reúnen para intercambiar ideas y experiencias prácticas a fin de enriquecer su saber dando como resultado nuevas ideas y conocimiento al combinar sus aportaciones hacia el interior del grupo. Canals, A. (2003)

El resultado obtenido es un medio interactivo que se puso a disposición de los miembros de estas comunidades para mantenerse al día de novedades, noticias y opiniones sobre lo que ocurre en su disciplina. En la comunidad se intercambia el conocimiento teórico, metodológico y práctico alentando a que los proyectos se alimenten de enfoques multidisciplinarios para el beneficio de experiencias y áreas de especialización de los miembros del grupo.

Desarrollo del Proyecto

El uso de los modelos de gestión del conocimiento fue empleado para encontrar las mejores prácticas de evaluación para el aprendizaje situacional de la materia PAP. Este Proyecto se planeó para ser llevado a cabo a lo largo de dos semestres, el primero centrado en la producción del instrumento y el segundo para su uso y validación.

Las fases de este Proyecto fueron las siguientes:

- A. Construcción de una Comunidad de Práctica
- B. Mapeo
- C. Combinación del conocimiento
- D. Uso del conocimiento
- E. Toma de decisiones sobre la difusión, almacenamiento y acceso conocimiento construido

Fase 1. Construcción de una Comunidad de Práctica

Para poder gestionar el conocimiento en las organizaciones es necesario crear una Comunidad de Práctica. Esta comunidad consiste en un grupo de personas que comparten el objetivo de crear un conocimiento específico por medio de la exposición de conocimientos previos, combinados con los resultados de investigaciones que se encargan de nutrir las ideas generadas por los integrantes de la Comunidad. Wenger, E. (2001)

Esta comunidad debe tener como características que está conformada por personas comprometidas con la visión compartida por sus integrantes y que tienen alguna formación específica que les permita aportar ideas al conocimiento que se gestiona al interior de la comunidad. Para lograr esto, se hizo una selección de maestros que tuvieran los perfiles más apropiados para este trabajo, posteriormente se les invitó a participar en este proyecto y se conformó así oficialmente la Comunidad de Práctica.

Fase 2. Mapeo de conocimiento

A fin de identificar el conocimiento existente en la organización es necesario crear un Mapa de conocimiento que nos permita identificar más fácilmente quién tiene qué experiencia y preparación en determinados tópicos. Este mapa registra de una forma ordenada y clara el capital intelectual con el que cuenta la organización, ya que tiene igual o mayor valor que el resto de los elementos que pueden llegar a ser tomados en cuenta para gestionar nuevo conocimiento.

Lo anterior tiene el propósito de tener claridad sobre este valioso activo de la Universidad, el cual será materia prima para la Comunidad de Práctica con el propósito de gestionar el nuevo conocimiento y saber qué es lo que necesita

La realización del mapeo del conocimiento se llevó a cabo por medio de entrevistas y aplicación de cuestionarios al personal, a fin de poder recolectar la información necesaria.

Fase 3. Combinación del conocimiento

Una vez que la comunidad de práctica comienza a colaborar, el conocimiento de sus integrantes se comienza a combinar a fin de generar el producto deseado, en este caso en particular un nuevo instrumento de evaluación para la materia PAP. Con el paso del tiempo, este nuevo conocimiento generado, se discute vez tras vez hasta lograr solidificar las ideas que se transforman en el producto deseado, es decir, se fusiona el aprendizaje con el conocimiento.

Fase 4. Uso del conocimiento por la Comunidad de Aprendizaje

Luego de un largo trabajo realizado por la Comunidad de Práctica se generaron los nuevos instrumentos y procesos de evaluación para la materia PAP. El siguiente paso que estaba por delante era crear ahora una Comunidad de Aprendizaje, esta comunidad sería conformada ahora por el grupo de maestros a los que se les transmitiría el nuevo conocimiento gestionado y se les instruiría a implementar los instrumentos y procesos de evaluación. Nuevamente se pasaría por un proceso de selección de maestros PAP para conformar la Comunidad de Aprendizaje.

Una vez que la Comunidad de Aprendizaje fue conformada, se les brindó el entrenamiento para que lo interiorizaran. Esto significa que el conocimiento que se les presentó de manera explícita, se transforme a un nivel tácito por medio de su uso y su cristalización

en la práctica, los individuos de la comunidad de aprendizaje se apropian del conocimiento y lo integran a su práctica diaria.

Cuando finalmente los maestros PAP implementaron estos nuevos instrumentos y procedimientos se hizo el trabajo de estar monitoreando a estos académicos para consignar el nuevo conocimiento que ellos mismos generan en su nueva práctica educativa.

Esta fase resulta muy valiosa ya que es aquí donde todo el conocimiento generado hasta el momento se pone a la práctica y se puede constatar los resultados obtenidos con los esperados a fin de validar y realimentar el conocimiento producido.

Fueron los maestros de la comunidad de aprendizaje los responsables de implementar el instrumento de evaluación desde el inicio del semestre hasta el fin del mismo. Esto demanda un trabajo constante por parte de ellos y así mismo involucra que se les esté ofreciendo un acompañamiento para guiarlos e impulsarlos para que se implemente correctamente el nuevo proceso.

Fase 5. Toma de decisiones sobre la difusión, almacenamiento y acceso conocimiento construido

Finalmente, cuando se han obtenido y documentado todas las retroalimentaciones y experiencias que se fueron acumulando a lo largo del semestre se puede realizar una evaluación final de los resultados obtenidos y se procede a crear una estrategia de comunicación hacia el interior del departamento a fin de presentar de una manera concreta y sencilla los diversos acontecimientos más importantes que se vivieron en este proyecto. En este caso, consistió en entregar la documentación del proyecto y se ofreció una transferencia de conocimiento a la coordinación PAP del Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos, así como al encargado del proyecto en particular en el que se realizó esta intervención. Es de esta forma como se logra transmitir el nuevo conocimiento gestionado y probado para ofrecer la oportunidad a las siguientes generaciones de maestros que sigan perfeccionando el resultado de este proyecto.

Conclusiones

Es conveniente buscar que la Organización sea adaptable y flexible a los diversos cambios que la nueva realidad social demanda. De la misma forma que los individuos tienden a colaborar y compartir con otros para la validación de sus ideas en las comunidades, así también lo deberían hacer las Organizaciones con otras Instituciones con las cuales se puede dialogar para adoptar las mejores prácticas.

El conocimiento sin aplicación no tiene razón de ser, el conocimiento que se adquiere en las Instituciones Educativas y el nuevo conocimiento que se genera en las Comunidades de Práctica se debe poner en uso en las prácticas de la organización y de las personas buscando dar un espacio para conseguir una continua retroalimentación conforme se desenvuelve el ciclo del aprendizaje a partir de las experiencias vividas por los involucrados.

Los Proyectos desde la Gestión del Conocimiento aportan gran valor a las instituciones educativas ya que pueden proveer una ventaja competitiva y que puede convertirlas en Organizaciones distinguidas por la innovación y desempeño de alta calidad.

Bibliografía

Canals, A. (2003), *Gestión del conocimiento*, Editor Gestión 2000, Volumen 5 de los libros de Infonomía.com 106 páginas

Díaz, F y Hernández. (2004). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. México: Mc Graw Hill.

Díaz F (2006). *Enseñanza situada: vínculo entre la escuela y la vida*. México: Mc Graw Hill.

Nonaka, I. (1994) *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Una Teoría Dinámica de Creación de Conocimiento Organizacional*. Instituto de Investigación de Negocios, Hitotsubashi University, Kunitachi, Tokio, Japón: *Organization Science*/vol. 5, No. 1, February 1994.

Ortiz, S., Ruiz, A., (2009), *Gestión del Conocimiento de Segunda Generación: Modelo de Firestone y McElroy*, Documento de trabajo, ITESO, Guadalajara, Jal

Senge, M. P. (2005), *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, Argentina.

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica en la organización abierta al aprendizaje*. 2a. ed. 4a reimp. Buenos Aires: Granica.

Wenger, E. (2001), *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

CONSTRUCCIÓN DE UNA MEMORIA ORGANIZACIONAL A PARTIR DE TEXTOS NO ESTRUCTURADOS USANDO HERRAMIENTAS DE MINERÍA DE TEXTO.¹⁸

Karla Yuriza Espíritu Sandoval.

Hoy en día las universidades y escuelas no sólo se preocupan por que el alumno egrese con un conocimiento académico, sino que también salga de la escuela con una experiencia real de lo que enfrentará en la vida laboral. En el Instituto de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) se implementa un sistema de Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), coordinado institucionalmente desde la Coordinación PAP (CPAP) y en el que están involucradas todas las áreas académicas de la Universidad, organizadas en apuestas estratégicas. En los PAP, los alumnos pueden participar en un caso real que les permita poner en práctica el conocimiento adquirido en las aulas y a la vez dar un servicio a la sociedad. Completar el proyecto y hacer el reporte PAP (RPAP), son requisitos para que el alumno acredite la asignatura del mismo nombre, y como parte de ésta, se valida la opción terminal (antes tesis) de las licenciaturas.

Desde el 2006, la inclusión de los PAP en los programas de licenciatura ha implicado que, al final de cada semestre la evaluación de los proyectos y los reportes (RPAP) sean revisados por el coordinador de la Unidad Académica Básica (UAB), coordinador de la carrera, el responsable del PAP, los representantes de centros y otros académicos involucrados, incorporando criterios académicos y formativos a la ponderación de los objetivos planteados para el proyecto e intentando incorporar algún tipo de evaluación de los destinatarios de los proyectos.

Los PAP se concluyen con la entrega del reporte (RPAP), que contiene la descripción de las actividades o productos que se realizaron en el proyecto, así como los aprendizajes logrados por el estudiante. Los reportes son entregados en diferentes formatos digitales, los cuales se almacenan en un repositorio institucional (REI), en la biblioteca de la Institución. Es importante mencionar que cada semestre, se generan alrededor de 150 reportes, lo que significa una cantidad anual de material a consultar considerable. Por este motivo se hace necesaria la extracción de información de cada reporte.

Con la construcción de una memoria organizacional a partir de texto no estructurado usando herramientas de minería de texto, se brinda una herramienta a la CPAP para obtener estadísticas, información de interés, aprendizajes, experiencias plasmadas por los alumnos en los reportes PAP, logrando tener información que ayude a generar nuevos proyectos, mejorar algunos existentes y facilitar la toma de decisiones con base en la información contenida en los documentos, así como llevar un registro de las vinculaciones entre instituciones públicas y/o privadas y el ITESO

La siguiente figura muestra el proceso que se siguió para la elaboración de la herramienta:



Figura 1. Proceso para crear una memoria organizacional a partir de texto no estructurado usando herramientas de minería de texto.PAP

18 Reseña de la tesis para la obtención de grado de Maestría en Sistemas Computacionales, 2016.

ETC: Extracción, Transformación, Carga

El sistema se ha basado en el proceso que muestra la Figura 1. A continuación se presentarán las principales actividades del sistema.



Figura 2. Sistema PAP

Mapa de actividades:

- Categorías: Apuesta estratégica, Asignatura, Proyecto PAP, Períodos, Entidad.
- Búsquedas:
- Reportes: Documentos PAP, Competencias
- Documentos PAP: Agregar Documento

Descripción del menú

- **Categorías:** En esta sección se hace un catálogo de las siguientes opciones, de esta manera pueden agregar o modificar dichas categorías: Apuesta estratégica, Asignatura, Proyecto PAP, Períodos y Entidad.
- **Búsquedas:** En esta opción se podrá hacer la búsqueda de palabras y frases (máximo de 4 palabras), así como encontrar su respectiva frecuencia, además de crear la gráfica de frecuencias y la nube de palabra.
- **Reportes->Documentos PAP:** En esta opción se podrán hacer consultas a los documentos, dependiendo su clasificación por apuesta, período y programas, obteniendo una lista de documentos que cumplan con el filtro seleccionando. Se podrá crear grafica de frecuencia y nube de palabras referente a los documentos que se obtuvieron en la consulta.
- **Reportes ->Competencias:** En esta opción podrás obtener un reporte de las competencias que se mencionan en el documento, así como configurar las competencias (agregar, editar).

DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y OPERACIÓN DE LOS PROYECTOS DE APLICACIÓN PROFESIONAL.¹⁹

Ricardo Salas Mejía

Introducción

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) del ITESO inician en el año 2006 con una estructura organizacional y procedimientos definidos para atender una determinada cantidad de proyectos y de alumnos. El proyecto que se presenta a continuación inicia en Agosto del 2011, momento en que la estructura PAP se estaba viendo rebasada y necesitada de un nuevo sistema de información que soportara con procedimientos y tecnología los nuevos requerimientos generados por el crecimiento de los PAP.

Como estudiante dentro del marco de la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio del ITESO desarrollé el presente proyecto. La intención fue, además de poner en práctica las competencias adquiridas, apoyar a la Coordinación PAP de ITESO en la documentación y mejora de sus procesos, con los que se busca estandarizar las formas de hacer en la gestión de proyectos de cada uno de los Departamentos y Centros de la Universidad, y que además, estos procesos se conviertan en un insumo para el desarrollo de un nuevo sistema informático. Además con la conclusión de este proyecto se estaba atendiendo una parte de la planeación quinquenal de la Coordinación General de PAP.

Para el desarrollo del proyecto se utilizó la metodología de BPM (Business Process Management) con la que se desarrollaron las etapas de análisis y diseño de procesos. Esta metodología, además de proveer de herramientas para la definición de los nuevos procesos, apoya en la identificación de requerimientos que serían la base para el desarrollo de un nuevo sistema de información que cubriría a todos los involucrados en la gestión de PAP en ITESO.

Objetivos del proyecto

- Entender el estado de la gestión actual de los PAP.
- Identificar, rediseñar, estandarizar y documentar sus procesos de gestión y operación.
- Documentar procesos de manera que dicha documentación pueda ser utilizada para el levantamiento de requerimientos para el desarrollo de un nuevo sistema de información.

Productos a entregar

Como resultado del proyecto se obtuvieron los siguientes documentos:

- Informe de análisis.
- Vista horizontal del funcionamiento de PAP.
- Mapa de arquitectura de los procesos.
- Modelado de procesos.
- Y, en una segunda etapa se entregarían:
 - Procedimientos.
 - Matriz de funcionalidades.

¹⁹ El presente documento es una reseña de la tesis para la obtención de grado en la especialidad en Mejora de Procesos de Negocio, 2012.

Metodología

Para lograr los objetivos anteriores y de acuerdo al alcance definido se siguió la siguiente metodología:

- Identificación de plan estratégico de la organización.
- Levantamiento de información general.
 - Entrevistas preliminares.
 - Presentación del proyecto.
 - Recuperar información inicial.
 - Obtención de información.
 - Construcción de matriz de roles y responsabilidades.
 - Elaboración de plan de entrevistas.
 - Realización de entrevistas detalladas.
- Análisis de procesos.
 - Elaboración de SIPOC (suppliers, inputs, process, outputs, customers) de los procesos a elaborar.
 - Construcción de Vista Horizontal.
 - Redacción de informe de análisis.
- Diseño de procesos.
 - Diseño del mapa de arquitectura de procesos.
 - Diseño de procesos.
 - Documentación de procedimientos.
 - Diseño de matriz de funcionalidades.

Modelo de referencia ISO 9001 / 2000 y BPM.

Análisis de procesos

Diagnóstico

Para la fase de Diagnóstico se entrevistaron a los involucrados en el proceso de gestión y aplicación de PAP, como son: Coordinador General de PAP, Macro coordinadoras PAP, Coordinadores PAP de Departamento o Centro, personal de Servicios Escolares y organizaciones que se han visto beneficiadas con estos proyectos. De manera personal se levantó información detallada sobre cada una de sus funciones relacionadas con los PAP, se identificaron los problemas y/o necesidades que cada uno de ellos tenía para realizar

adecuadamente sus funciones, así como también las mejoras que podrían realizarse.

A los profesores y asesores PAP se les invitó a una serie de talleres futuristas en los que, trabajando en grupos, definieron actividades que tenían en común, los problemas que tenían para desempeñar dichas actividades y la manera en que estos problemas podrían tener solución.

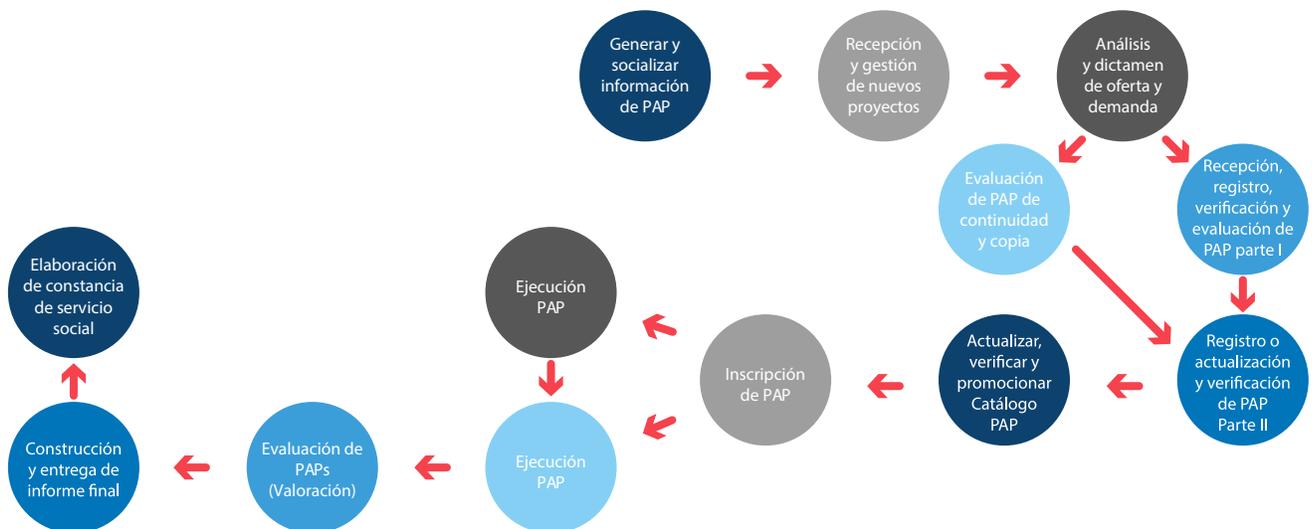
Por parte de los alumnos, se invitó a alumnos que estaban cursando actualmente el PAP y a egresados que ya lo habían cursado, con ellos se pretendió analizar el proceso de elección de PAP, la inscripción, su paso durante el proyecto y finalmente la evaluación, también identificando problemas y qué podría hacerse para mejorarlos.

Análisis de la información recabada

La fase de análisis de la situación actual de los PAP, se inició con la identificación del plan estratégico de la coordinación general de PAP, utilizándola como guía para entender hacia dónde queríamos llegar. Además, la revisión de los procesos y la construcción de un nuevo sistema de información formaban parte de la planeación quinquenal de la Coordinación general de Proyectos de Aplicación Profesional.

Continuando con la fase de Análisis, mediante la cual se identificó el “as is” (situación actual de los procesos), de tal manera que nos permitió entender la manera de hacer las cosas de cada uno, es decir, cómo realizaban sus funciones cada uno de los involucrados en PAP en esos momentos y detectar los puntos de mejora sobre cada uno de los procesos identificados.

Para ello fue necesario previamente identificar los procesos a partir de la información obtenida, de tal manera que la lectura de la situación actual fuese más sencilla de leer y analizar, sobre todo para el resto del equipo de trabajo. Los procesos identificados se muestran en la siguiente figura:



Habiendo reconocido los principales procesos de la operación de PAP, fue importante documentar cada uno de estos procesos, esto se realizó mediante la herramienta de SIPOC de six sigma. En esta herramienta documentamos cómo se desarrollan las actividades por cada proceso y además los problemas encontrados, así como sus oportunidades de mejora.

Vista Horizontal

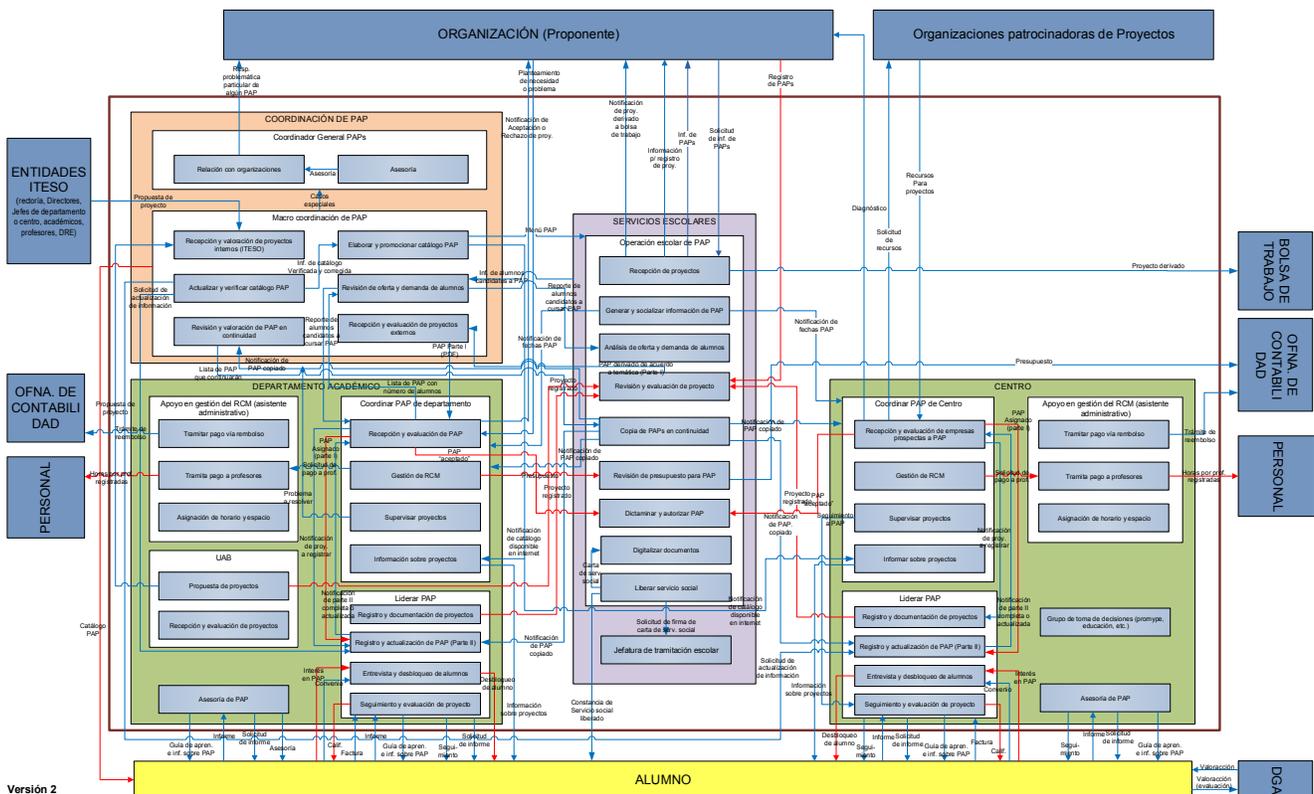
Utilizando como insumo la información documentada y contenida en los SIPOCs se construyó la Vista Horizontal, la cual es una forma diferente de representar la estructura de una organización.

Según (Rummler, 1995) la vista horizontal es una manera característica de describir la estructura en la que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización.

Es una forma diferente de representar la vista de una organización, incluye tres ingredientes que el organigrama no contiene: el cliente, el proveedor y el flujo de trabajo, es decir, en la vista horizontal podremos ver, mediante los flujos de trabajo, cómo interactúa la organización con el cliente y con el proveedor, y cómo se da el flujo de trabajo entre las áreas funcionales de la organización.

Por otra parte también nos permite ver cómo realmente trabaja, cuáles son los procesos que cruzan los límites funcionales, muestra la relación con clientes y proveedores con los cuales se producen los productos y servicios.

Anexo a continuación la **Vista Horizontal** resultante:



Versión 2

¿Qué podemos observar en esta vista horizontal? Entre otras cosas, podemos ver que los alumnos debían de entrevistarse con múltiples áreas y personas para darle trámite a sus PAP, lo cual se vuelve para ellos, un peregrinar muy complejo y tedioso.

Por otra parte observamos cómo el área de Servicios Escolares atraía la mayor parte del flujo de trabajo, lo que por momentos se convertía en cuello de botella para la operación. También podemos observar por la cantidad de los flujos de trabajo, que es un proceso muy caro, en el que intervienen muchas personas que invierten buena parte de su tiempo.

Los flujos color azul representan flujos de trabajo físicos y los flujos de color rojo representan flujos de trabajo lógicos, lo cual nos indica que el porcentaje de trabajo manual que se realiza es muy alto y deja de manifiesto la necesidad de automatizar muchos de los procesos de PAP, situación que iba en detrimento de la operación de los PAP.

Áreas de oportunidad detectadas

Operación:

- Múltiples formas de hacer las cosas, cada departamento y centro tiene distintas maneras de operar, de realizar la gestión de PAP nuevos, de validar los PAP de continuidad, de elección de sus profesores PAP y asesores, etcétera.
- PAP que exceden el financiamiento propio, falta de criterios para determinar cuándo se deben apoyar estos PAP y cuándo no.
- Atribuciones en la toma de decisiones que no es claro a quién le corresponden, ejemplo, cupo PAP, apertura de espacios
- Proyectos:
- Falta de claridad en los criterios de selección de nuevos proyectos y con ellos poder determinar cuándo aceptar un proyecto y cuándo rechazarlo
- Diversidad de maneras de dar seguimiento a proyectos en ejecución (durante el periodo escolar), en algunos casos el seguimiento no se daba.
- Cada departamento o centro tiene sus propios criterios de evaluación de un PAP, algunos con muchas variabilidad interna, es decir, no aplican los mismos criterios dentro de un mismo Departamento o Centro; otros no tienen claridad sobre este tema.
- Existen casos en los que un escenario se ha dado de baja por no cumplir con las expectativas y posteriormente este escenario aparece en otro Departamento o Centro, ayudaría mucho para estos casos contar con una base de datos en donde puedan registrarse estas malas experiencias y ser vistas por otros Departamentos o Centros.

Sistemas de información:

- El sistema de información solo cubre las necesidades de información de la coordinación general de PAP y Servicios Escolares, los Departamentos y Centros deben realizar algún tipo de gestión para conseguirla.
- Para el registro de un proyecto y su posterior publicación debía considerarse mucho tiempo, esto debido a que se empleaban al menos tres plataformas informáticas,

una para el registro del proyecto, otra para la publicación vía web y otra más para la publicación impresa. Este trabajo llevaba al menos 4 semanas y trabajaban en ello varias personas.

Recomendaciones de mejora:

- Mediante el rediseño de los procesos, se pretende estandarizar la operación de los PAP respetando estilos propios de cada Departamento o Centro.
- Desarrollo de un sistema de información en el que se levanten requerimientos a todos los involucrados en la gestión de PAP.
- Considerar un solo sistema de información integrado de PAP que disminuya el tiempo de registro y publicación de proyectos, considerando en ello los tiempos para la evaluación de los proyectos de continuidad.
- Considerar un sistema de información que permita que al momento de registrar un nuevo PAP o PAP de continuidad, éste quede publicado de forma inmediata (en tiempo real) en todos los medios de información que se dispongan para su difusión, por ejemplo, la plataforma web. Esto permitirá reducir sustancialmente el tiempo de publicación de PAP y con ello que los Departamentos y Centros tengan mayor tiempo para recepción y evaluación de PAP y escenarios.

Diseño de procesos

Como indica la (ABPMP CBOK, 2013) los procesos se generan a partir de grupos de actividades o comportamientos realizados por seres humanos y/o máquinas para lograr una o más metas. Son desencadenados por eventos específicos y tienen uno o más resultados que pueden resultar en la finalización de un proceso o en la generación de un insumo para otro proceso. En el contexto de la gestión de procesos de negocio, un proceso empresarial puede cruzar cualquier límite funcional necesario para entregar completamente un producto o servicio.

El diseño del proceso es la definición formal de objetivos, entregables y organización de la actividad y las reglas de negocio necesarias para producir un producto, servicio o resultado. Esta definición incluye el ordenamiento de toda la actividad en el flujo basado en las relaciones de las actividades entre sí, y la identificación y asociación de habilidades, equipo y apoyo necesarios para realizar la actividad.

El diseño de los nuevos procesos de la gestión de PAP en ITESO nos permitirá crear la nueva manera de hacer las cosas en la organización. Para esta etapa realizaremos las siguientes actividades:

- Identificación de factores críticos de éxito.
- Elaboración del mapa de arquitectura de procesos.
- Modelado de los procesos.
- Documentación de los procedimientos.
- Especificación de políticas y métricas.
- Consolidación del manual de procesos.

Metas y factores críticos de éxito

A partir de un ejercicio en donde el equipo de trabajo determinó qué es lo que los alumnos, la organización y los profesores PAP consideraban de valor para ellos, se determinaron las metas y los factores críticos de éxito, lo cual significa que, si se cumple con dichas metas, se podrá atender la propuesta de valor de los actores antes mencionados. Se muestra a continuación dicho ejercicio.

VALOR	METAS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
ALUMNO <ul style="list-style-type: none"> El PAP implica un reto profesional El PAP implica un reto social El alumno participa en proyectos en donde las actividades que desempeña son realmente útiles para la organización y ésta se compromete con el proyecto El PAP abona al currículum del alumno como experiencia profesional El alumno es capaz de mostrar los que aprendió El alumno muestra que es capaz de integrar conocimientos en actividades profesionales El alumno tiene acompañamiento durante la ejecución del PAP El profesor asiste al escenario junto con el alumno e identifica la problemática a resolver El alumno tiene seguimiento durante la ejecución del PAP El profesor PAP tiene experiencia y competencia en el ámbito profesional en que se desarrolla el PAP Existe trabajo en equipo multidisciplinar. Congruencia entre lo declarado en el PAP y lo que realmente se desarrolla en la organización Facilidad en la selección e inscripción de un PAP 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la satisfacción del alumno Asegurar la calidad y pertinencia de los proyectos Optimizar y simplificar la gestión de los PAP 	<ul style="list-style-type: none"> El alumno manifiesta satisfacción sobre un PAP cursado (en toda la gestión, desde su inscripción hasta su evaluación) Todo PAP tiene un escenario de trabajo real y las actividades a desarrollar por parte de los alumnos son útiles para la organización y ésta también se compromete con el proyecto. Los alumnos son acompañados y asesorados por uno o varios profesores PAP durante su experiencia PAP El sistema proporciona información confiable Las actividades desarrolladas durante el PAP y el escenario corresponden a lo descrito en el proyecto Los proyectos registrados y aceptados representan un reto profesional para el estudiante Los proyectos registrados y aceptados representan un reto social para el estudiante Los proyectos registrados y aceptados son preferentemente multidisciplinarios Mediante el informe final, el alumno demuestra que sabe integrar sus saberes profesionales. El profesor PAP adscrito a un proyecto en particular, tiene la experiencia y competencias profesionales necesarias en el ámbito de desarrollo de dicho proyecto Todo profesor PAP adscrito a un proyecto ha acreditado el curso fundamental Existen espacios de formación para todos los profesores PAP El conocimiento generado en los PAP es aprovechado por la universidad.
ORGANIZACIÓN <ul style="list-style-type: none"> Los resultados del PAP presentaron alternativas de solución y resultados útiles Un proceso de registro de proyectos simple y estandarizado Ve responsabilidad en alumno y profesor PAP en la consecución de los objetivos del proyecto 		
PROFESORES PAP <ul style="list-style-type: none"> Pago justo por las horas invertidas (prof. Asignatura) Justa validez dentro del encargo de acuerdo a las horas invertidas (prof. Tiempo fijo) Tener espacios de formación y capacitación certificadas 		

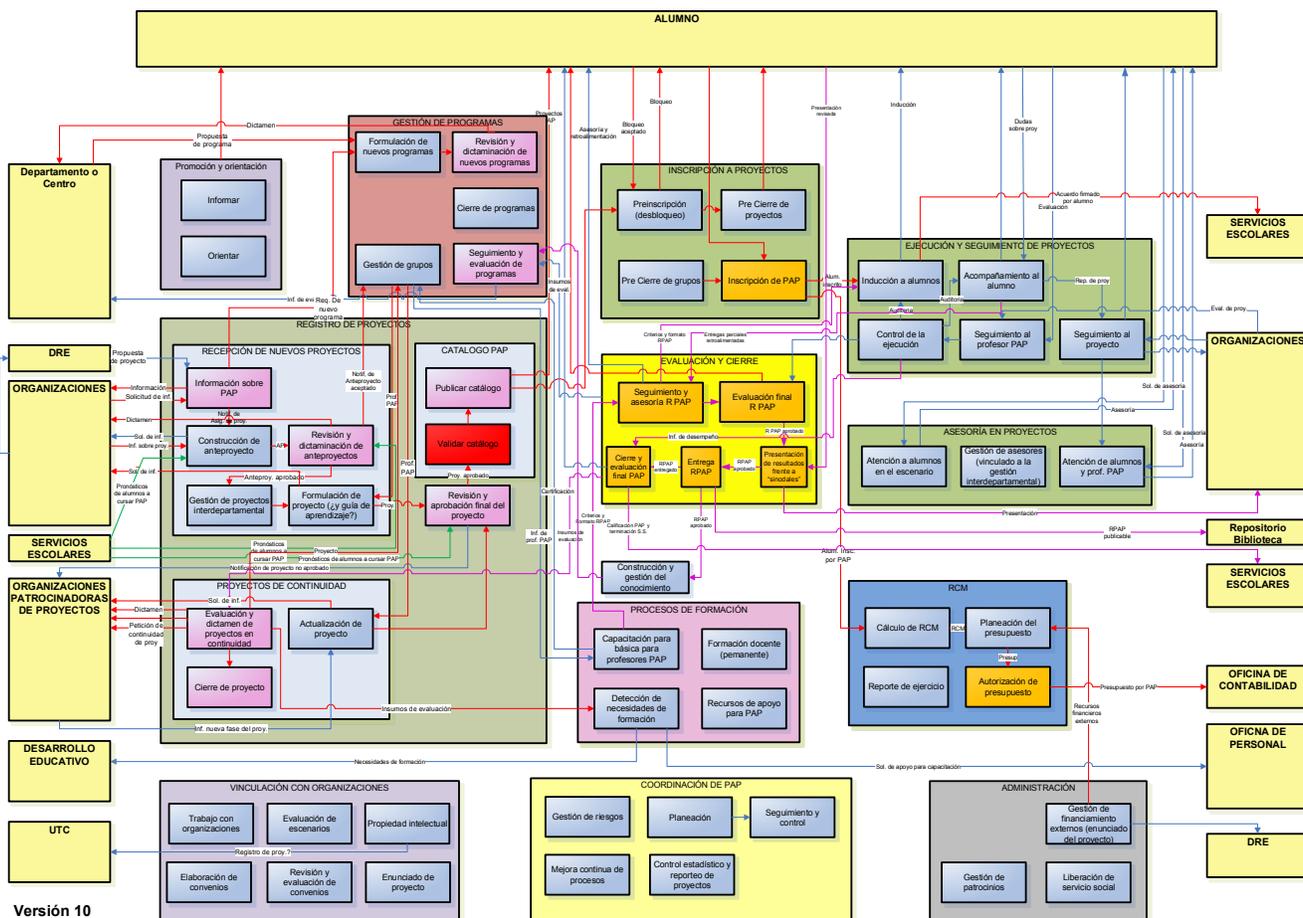
Mapa de arquitectura de procesos de negocio

La Arquitectura de Procesos representa el Modelo de Negocio de una empresa, es decir, es la manera de conducir sus actividades con una orientación a procesos. La representación (o modelado) detallada de las actividades de cada uno de los procesos de negocios identificados en la Arquitectura de procesos, constituirá en sí el modelo de negocio de la empresa (Rivera y Peña, 2016).

De esta manera, teniendo como marco de acción las metas y factores críticos de éxito mencionados en la tabla anterior, nos dimos a la tarea de construir el mapa de arquitectura de procesos.

El mapa de arquitectura propuesto es el siguiente:

Mapa de procesos Proyectos de Aplicación Profesional (RPAP)



Versión 10

Con los procesos establecidos en el mapa de arquitectura, se pretende dar claridad a la manera de registrar un PAP, el proceso de validación que debe tener éste antes de ser aceptado, el proceso de publicación de los PAP facilitando al alumno la elección de un PAP con mayor información, la evaluación de los procesos de ejecución de un proyecto, el proceso de evaluación del producto o productos del proyecto y finalmente el proceso de evaluación del alumno. Todos estos procesos apoyados con un sistema de información que haga más eficiente la operación de los proyectos de aplicación profesional.

Cada uno de los subprocesos establecidos en el mapa de procesos (rectángulos en color azul), dan pie al modelado de los mismos, tema que se aborda en el siguiente punto.

Modelado de procesos

Como señala (García-Molina, 2007), modelado de procesos de negocios “Business Process Modeling” es un conjunto de actividades que involucran la creación de representaciones de un proceso actual o propuesto.

Provee una perspectiva end-to-end de la organización, de sus procesos primarios, de soporte y de dirección (administración).

Un “modelo” es una representación simplificada de las relaciones organizacionales que brinda soporte a las actividades de análisis, diseño y monitoreo de procesos bajo BPM.

Por lo tanto, la finalidad del modelado del negocio es describir cada proceso, especificando actividades (o tareas), roles (o responsables de un proceso) y reglas de negocio.

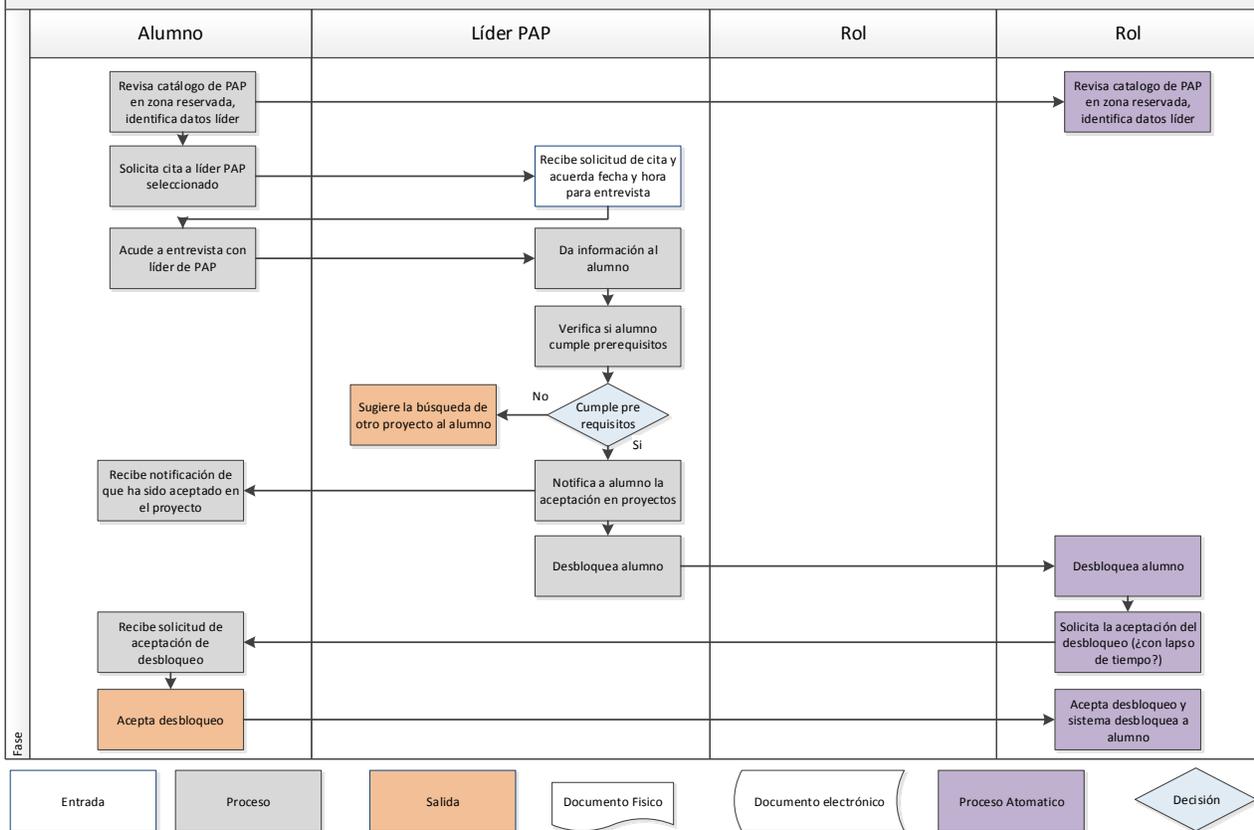
La técnica que se utilizó en el modelado de los procesos del proyecto fue Flujogramas, por ser una herramienta estándar en la que ITESO ha estado modelando sus procesos en proyectos anteriores, además de las facilidades de entendimiento que podría otorgar al proyecto el modelar bajo esta técnica.

Flujograma

Según la norma ISO (ISO 5807, 1985) un diagrama de flujo o flujograma es la representación gráfica del flujo o secuencia de actividades simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución; en pocas palabras es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. Se utilizan los símbolos indicados a continuación, estandarizados.

Dentro del ITESO, específicamente en el área de Proginnt (Programa de Gestión de la Innovación y la Tecnología) se ha creado un formato de flujograma que cumpla con dichas especificaciones, para el cual se muestra como ejemplo uno de los procesos.

Proceso: Inscripción a proyectos - Entrevista con alumno y desbloqueo



Para este proyecto se desarrollaron flujogramas, los cuales se pre validaron dentro del equipo de trabajo, es decir, se presentaron a la CPAP y ellos emitieron recomendaciones que provocaron cambios en el modelado de los procesos. Posteriormente se llevó a cabo la validación de los mismos procesos, pero con los demás involucrados en cada uno de los procesos. La validación dejó recomendaciones que nuevamente nos llevaron a realizar cambios en la mayoría de los procesos.

Esta dinámica de pre validación y validación de los procesos, además de tener opiniones de mejora de los procesos comenzaron a provocar cierta apropiación de los procesos, lo cual esperamos ayude en la implantación.

El producto final del modelado de procesos es la documentación de los procedimientos de los procesos. Independientemente de la técnica de modelado utilizada, se deberán documentar los procedimientos de cada modelo.

Plan de implantación

En esta etapa se desarrolló el plan de puesta en marcha y los planes de contingencia para la implantación.

Se estableció la infraestructura de soporte para el arranque, se identificaron usuarios avanzados para dar soporte a sus compañeros, se estableció un proceso de control de cambios, monitorización y solución de problemas, reporte diario de la marcha del proyecto a los involucrados y grupos de interés.

Definición de equipo de implantación

El equipo de implantación deberá estar conformado por el líder de proyecto, líder de proyecto de la coordinación PAP, asesor de proyecto, macro coordinadoras de PAP y personal de la Oficina de Sistemas de Información (OSI).

Pre validación de procesos

El proceso de implantación deberá iniciar por la validación del mapa de arquitectura de proceso y posteriormente de los procesos, considerando primeramente una validación previa en la que la totalidad de los procesos se someterá a validación con el equipo que los implantará.

Validación de procesos

Se definirán grupos de usuarios que tengan relación con grupos de procesos determinados, se programaran sesiones de trabajo con estos usuarios y con ellos se validarán los procesos.

Control de Cambios

Se deberá llevar un proceso de control de cambios que nos permita documentar, revisar y analizar todas las observaciones que el usuario tenga para con los procesos.

Conclusiones

El proyecto “Diseño y documentación de los procesos de gestión y operación de los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP)”, es un proyecto que ha significado un gran reto por las distintas formas de operar de cada uno de los Departamentos académicos y Centros, ello cual ha costado esfuerzos del equipo de trabajo que se conformó para ello.

A la par de ser un gran reto me ha significado mucho aprendizaje, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en esta Especialidad. Me ha permitido conocer gente de otras áreas de esta Universidad y las actividades que éstas desempeñan, confirmando las dificultades que atraviesan en su labor de llevar a cabo la operación de los PAP.

En este proyecto encontré apoyo de la coordinación de PAP y un poco de resistencia en

algunas áreas académicas, resistencia que viene precedida por deseos de mantener las cosas como están o de poca credibilidad sobre las propuestas que pudiéramos entregar. Creo que esta resistencia en algunas áreas la hemos ido venciendo, convenciendo sobre los beneficios de los nuevos procesos y sobre todo por las facilidades que dará el nuevo sistema de información a la operación de PAP, la cual, actualmente es tortuosa, cara y centralizada, lo que ocasiona cuellos de botella en algunos momentos de la operación.

Las propuestas del proyecto tratarán de optimizar el funcionamiento de la operación, disminuir la operación manual y sobre todo aportar información estadística, de resultados y de evaluación que permita una mejor toma de decisiones a la coordinación PAP y demás involucrados en los PAP.

Bibliografía

Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK) version 2.0. Second Release, Association of Business Process Management Professionals

Improving Business Process Performance, Joseph Raynus, Editorial CRC Press, (2011)

Organización Basada en Procesos, Jorge Macazaga y Alejandra Pascual, Editorial Alfaomega 2da Edición (2006)

Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations, John Jeston and Johan Nelis, Elsevier, 2008

How Process Enterprises Really Work, Harvard Business Review, Noviembre-Diciembre de 1999

The Business Analyst's Handbook, Howard Podeswa, Course Technology PTR, 2009 Course Technology, a part of Cengage Learning

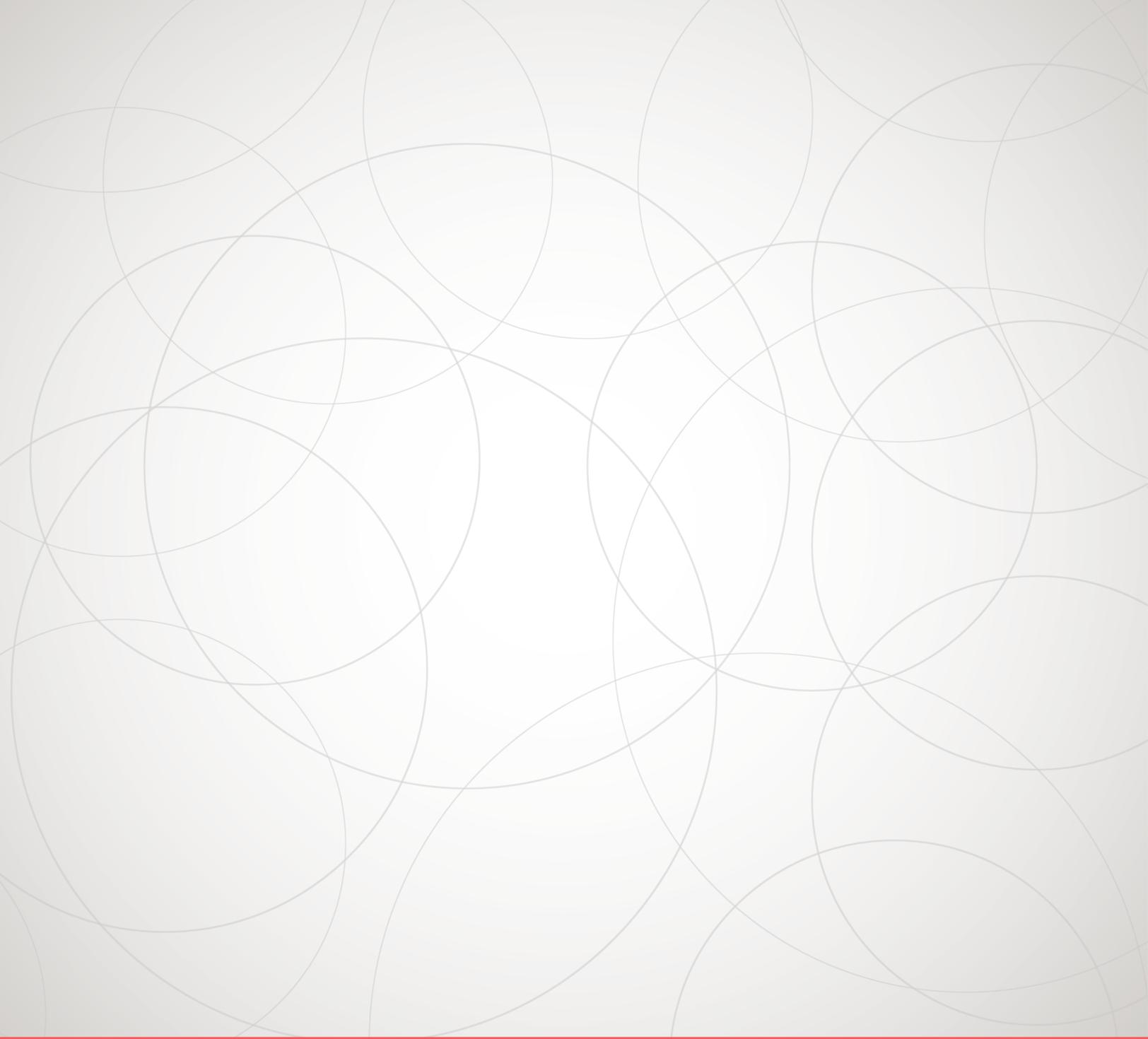
Rivera-Peña (2016). Administración de procesos. Guía para el aprendizaje

Improving Performance : How to Manage the White Space on the Organization Chart, Rummler, Geary A, (1995)

Norma ISO 5807, 1985



*El documento fue producido
en el semestre Primavera 2017
Centro Interdisciplinario para
la Formación y Vinculación Social*



pap.iteso.mx