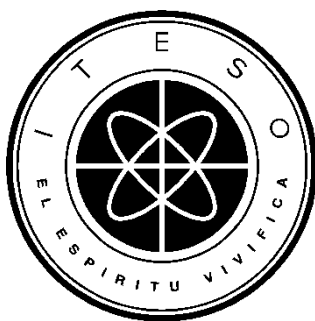


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGUN ACUERDO SECRETARIAL 15018 PUBLICADO
EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



TÍTULO DEL TRABAJO GESTIÓN E INNOVACIÓN DE UN MODELO CURRICULAR DE LOS PROYECTOS DE PROFESIONALIZACIÓN DEL APRENDIZAJE (PPA) EN LICENCIATURAS DE ARTES DIGITAL.

REPORTE DE INTERVENCIÓN PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA:
IRVING ORTIZ LÓPEZ

TUTOR (ES):
ROSARIO GONZÁLEZ HURTADO

FECHA
02-Diciembre-2014

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	6
1.1 REFERENTES HISTÓRICOS.....	6
1.2 PROPUESTA EDUCATIVA.....	7
1.2.1 MISIÓN.....	8
1.2.2 VISIÓN.....	8
1.2.3 PERFIL DE EGRESO UNIVERSITARIO.....	8
1.2.4 EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN UNIVERSITARIA.....	9
1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS ALUMNOS.....	10
1.4 CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DE TRABAJO UAD.....	11
1.5 NORMATIVIDAD.....	12
1.6 ESTRUCTURA UAD.....	13
1.7 INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO.....	14
1.8 PROCESO DE INNOVACIÓN EN EL PROYECTO EDUCATIVO.....	15
1.8.1 ESTA 1, ESTABLECIMIENTO DEL PROYECTO UAD Y SURGIMIENTO DE LAS VINCULACIONES.....	15
1.8.2 ETAPA 2, PRIMERA ESTRUCTURA DE “LAS VINCULACIONES”.....	16
1.8.3 ETAPA 3, RECONCEPTUALIZACIÓN DE “LAS VINCULACIONES” A “PROYECTOS DE PROFESIONALIZACIÓN DEL APRENDIZAJE (PPA ‘S)’.....	18
1.8.4 ACCIONES PREVIAS REALIZADAS EN TORNO AL PROBLEMA.....	21
1.9 ESTABLECIMIENTO DE LOS PROYECTOS DE PROFESIONALIZACIÓN DEL APRENDIZAJE (PPA).....	26
1.9.1 LAS SITUACIONES PROBLEMÁTICAS EN ESTA FASE DEL PROYECTO.....	26
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO PARA LA INTERVENCIÓN.....	29
2.1 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO.....	29
2.1.1 JUSTIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	30
2.2 DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN, PARADIGMA Y ENFOQUE METODOLÓGICO.....	30
2.2.1 PARADIGMA SOCIOCRTICO.....	31
2.2.2 INVESTIGACIÓN-ACCIÓN.....	32
2.2.3 RUTA METODOLÓGICA DE INVESTIGACIÓN- ACCIÓN.....	34
2.2.4 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE RECUPERACIÓN DE INFORMACIÓN.....	35
2.2.5 DEFINICIÓN DE TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	38
2.2.5.1 BITÁCORA DEL INVESTIGADOR.....	38
2.2.5.2 ENTREVISTA.....	39
2.2.5.3 GRUPOS DE DISCUSIÓN.....	39
2.2.5.4 ENCUESTA.....	40
2.2.6 SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN, RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	41
2.2.6.1 BITÁCORA.....	41
2.2.6.2 ENTREVISTA.....	46
2.2.6.3 ENCUESTA.....	52
2.2.6.4 GRUPO FOCAL.....	56
2.3 ELABORACIÓN DEL INFORME.....	62
2.3.1 NECESIDADES IDENTIFICADAS DEL DIAGNÓSTICO.....	62
2.3.2 DELIMITACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN Y MEJORA.....	62
2.3.2.1 ÁMBITO OPERATIVO DE LOS PPA ‘S’.....	63
2.3.2.1 ÁMBITO ACADÉMICO DE LOS PPA ‘S’.....	63
CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN DE LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN.....	65
3.1 GESTIÓN EDUCATIVA.....	65
3.1.1 GESTIÓN DIRECTIVA.....	68
3.2 INDUSTRIAS CULTURALES E INDUSTRIAS CREATIVAS.....	71
3.2.1 PERFIL PROFESIONAL DEL INDUSTRIAS CREATIVAS.....	73

3.3 UNA FORMACIÓN UNIVERSITARIA PARA EL SIGLO XXI.....	75
3.3.1 Células de innovación + laboratorios de aprendizaje + el enfoque de universidad corporativa = Proyectos de Profesionalización del Aprendizaje (PPA´s).....	78
3.4 EL APRENDIZAJE EN SIGNIFICADOS DE ACCIÓN DESDE LOS PPA'S PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....	83
3.4.1 RESIGNIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO PRAGMÁTICO.....	85
3.4.2 APRENDIZAJE EN SIGNIFICADOS DE ACCIÓN.....	87
3.4.3 APRENDIZAJE MEDIANTE PROYECTOS (AMP).....	89
3.5 PRÁCTICA EDUCATIVA Y EL PERFIL DOCENTE DESDE EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS.....	90
3.5.1 PROCESO DEL SEGUIMIENTO ACADÉMICO.....	92
3.6 EVALUACIÓN EN COMPETENCIAS.....	93
3.6 HIPÓTESIS DE INTERVENCIÓN.....	94
CAPÍTULO IV: DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN.....	96
4.1 PLAN DE ACCIÓN.....	96
4.1.1 OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN.....	97
4.1.2 LÍNEAS DE ACCIÓN.....	97
4.1.3 HIPÓTESIS DE ACCIÓN.....	98
4.2 PLANEACIÓN DE LAS FASES DE APLICACIÓN.....	99
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN.....	105
5.1 SEGUIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN.....	106
5.2 EVIDENCIA DE MEJORA EN RELACIÓN A LOS INDICADORES.....	112
5.4 MEJORA ALCANZADA EN LA LÍNEAS DE ACCIÓN.....	118
5.5 ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS DE ACCIÓN.....	130
5.5.1 LA CONSTRUCCIÓN DEL EJE CURRICULAR.....	131
5.5.2 ESTRUCTURA PEDAGÓGICA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS.....	132
5.5.3 CONSOLIDACIÓN DEL MODELO EDUCATIVO.....	134
5.6 ANÁLISIS DEL OBJEKTIVO DE INTERVENCIÓN.....	135
5.6.1 INNOVACIÓN EN LOS PPA.....	135
5.6.2 LA CALIDAD EDUCATIVA DESDE LOS PPA.....	136
PROSPECTIVA, APRENDIZAJES Y REFLEXIONES FINALES.....	138
Prospectiva y retos del proyecto.....	138
Procesos y elementos de gestión.....	140
Aprendizajes en torno a la innovación y la mejora.....	143
VII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	146
ANEXOS.....	149
ANEXO 1.....	149
ANEXO 2.....	150
ANEXO 3.....	151
ANEXO 4.....	152
ANEXO 5.....	153
ANEXO 6.....	157
ANEXO 7.....	158
ANEXO 8.....	159
ANEXO 9.....	160
ANEXO 10.....	161
ANEXO 11.....	162

INTRODUCCIÓN

La acción educativa enmarca dos ejes paralelos que se afectan uno al otro: por un lado, el desarrollo y transformación de los individuos; por otro, la movilidad de las instituciones educativas para responder a las necesidades del contexto del destinatario final de la acción educativa. Bajo esta dinámica, los actores y agentes educativos son clave en la generación de procesos de transformación apuntalados por la gestión y la innovación educativa; premisas que serán ejes transversales en el reporte de esta intervención educativa.

El presente trabajo se sitúa en una institución de nivel superior con enfoque en las artes digitales. Su propósito es dar a conocer al lector un proceso de innovación educativa mediante la consolidación de los “*Proyectos de Profesionalización del Aprendizaje (PPA)*” en dos ámbitos: el operativo y el académico. Ante la tendencia educativa actual de movilizar y capitalizar el conocimiento como una de las principales demandas del entorno laboral, los PPA presentan un modelo tangible para responder a dicha necesidad, y son un escenario favorable para el desarrollo de las competencias profesionales de los alumnos de la Universidad de Artes Digitales (UAD), por lo cual, su relevancia en el contexto institucional es crucial para el fortalecimiento de su calidad educativa y como elemento diferenciador de su modelo educativo.

La elaboración de este documento fue procesual, segmentado en entregas a lo largo de la Maestría de Gestión Directiva de Instituciones Educativas (MGDIE) para la obtención del grado, bajo la modalidad de “*Proyectos Profesionalizantes de Innovación Educativa*”. La participación como agente activo en el escenario de intervención se realizó desde el rol de *Director General de la Universidad de Artes Digitales*. El proyecto documentado abarca desde enero del 2012 hasta noviembre del 2014.

El trabajo consta de seis capítulos: en el primero, se presenta el contexto de la UAD como escenario de estudio y la delimitación del problema a abordar, iniciando

previamente con los antecedentes y el surgimiento de la propuesta de los PPA en la estructura universitaria.

En el segundo capítulo se presenta el paradigma y el tipo de investigación acorde al foco de estudio y en relación a la gestión educativa, describiendo las técnicas seleccionadas para la realización del diagnóstico, para culminar con la delimitación de los ejes de intervención a partir de las necesidades detectadas.

El capítulo tres enmarca y enuncia los principales conceptos identificados en el proceso diagnóstico, los cuales se profundizan con el desarrollo de un referente conceptual apoyado y argumentado por bibliografía relacionada con el foco de estudio, para dar pie al capítulo cuatro, que presenta el diseño y desarrollo de la intervención de forma puntal mediante la delimitación del objetivo, las líneas de acción y la hipótesis de intervención. Finalmente se cierra el capítulo con la descripción detallada de las fases de aplicación.

Una vez presentado el plan de intervención, el capítulo cinco se centra en dar cuenta del proceso de implementación y del seguimiento de intervención que se realizó para transformar las situaciones problemáticas que fueron descritas en el diagnóstico. Uno de los apartados clave de este capítulo es la presentación de las evidencias de mejora, mismas que fueron sistematizadas y analizadas para validar en qué medida la hipótesis de intervención planteada concuerda con los cambios recuperados de la intervención.

El último apartado presenta la prospectiva del proyecto: se dan a conocer los aprendizajes y reflexiones finales generados en el desarrollo de la intervención. Finalmente se integran los anexos generados en el proceso de desarrollo del presente trabajo. Sin embargo, es importante señalar que no se han añadido todos los documentos debido a la propiedad de desarrollo y políticas internas de la institución, por lo cual, en algunos de ellos se integró una descripción sobre en qué consisten los apartados de cada uno.



Universidad de
Artes Digitales



Regresar al índice

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

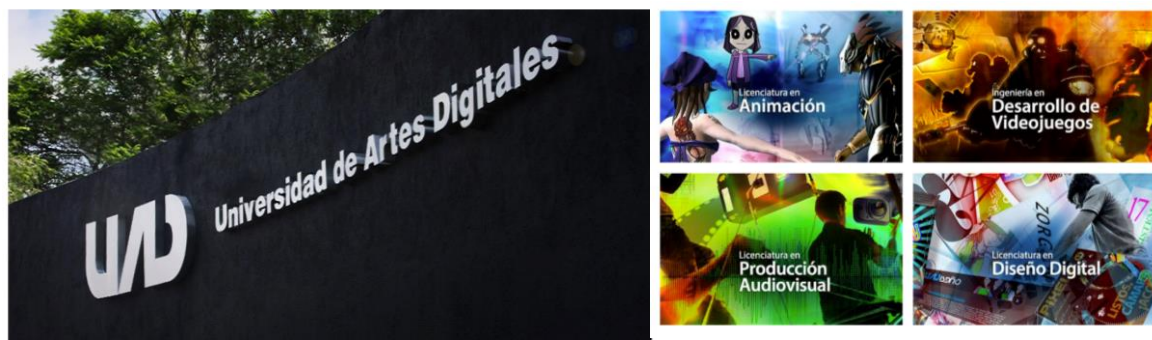


Imagen (UAD:2013) 1

1.1 REFERENTES HISTÓRICOS

La Universidad de Artes Digitales (UAD) es una institución privada de educación superior ubicada en Andrés Terán #1106, Colonia Chapultepec Country, Municipio de Guadalajara, Jalisco.

La UAD tiene como antecedente el Centro de Capacitación DIGITRAIN, fundado en 1996 como una empresa cuyo propósito ha sido la formación técnica y certificación de profesionales en el uso de software de las principales firmas en las áreas de diseño, desarrollo web, animación y producción audiovisual. Durante 10 años DIGITRAIN especializó a egresados de diferentes universidades que se querían enfocar en áreas específicas del campo digital y cuya inquietud no había sido cubierta en su formación universitaria. A la par, se inició en todo el país una creciente demanda de la industria local, nacional e internacional de profesionistas enfocados en la creación, producción y difusión de contenidos digitales en medios interactivos. Ambas situaciones llevaron a los inversionistas de DIGITRAIN a la generación de un nuevo proyecto de formación universitaria que cubriera ambas necesidades.

La experiencia adquirida por DIGITRAIN a través de los años es retomada por la UAD como base del proyecto de formación universitaria, para instituirse en el 2007 como universidad incorporada a la Secretaría de Educación Jalisco (SEJ), con un enfoque particular en las áreas de conocimiento digital.

Uno de los principales obstáculos al que se ha enfrentado la Universidad es que este enfoque de formación es aún desconocido en nuestro país, lo que ha dificultado la incorporación de iniciativas ante las instancias educativas gubernamentales; a diferencia de otros países (España, Francia, Canadá, Estados Unidos, Japón e India) en donde sus principales universidades ofrecen esta opción de formación.

Sin embargo, pese a las adversidades, se asumió el reto de diseñar y registrar ante la Secretaría de Educación Jalisco las cuatro carreras que a la fecha oferta la UAD. Primeramente se lograron incorporar las licenciaturas de Diseño Digital (LDD) y Animación (LA) en el 2007; para el 2008 se incorporaron la Licenciatura en Producción Audiovisual (LPA) e Ingeniería en Desarrollo en Videojuegos (IDV).

1.2 PROPUESTA EDUCATIVA

El modelo educativo de la Universidad de Artes Digitales (UAD) esta sedimentado en la premisa de que el arte digital es un conjunto de disciplinas cuyas obras son creadas y exhibidas mediante soportes del mismo tipo; sin embargo, ningún recurso tecnológico es más importante que una mente creativa. En este sentido, la finalidad educativa de la UAD es formar artistas profesionales cuyas ideas nacen en papel y culminan en un producto digital, ya sea éste el monitor de una computadora, una consola de videojuegos, un smartphone, una pantalla cinematográfica o de televisión, e incluso en libro electrónico. (UAD:2012).

La particularidad del programa educativo UAD es su *enfoque profesionalizante* en las áreas de conocimiento digital, bajo un ambiente de *aprendizaje significativo* para los alumnos, en donde el *conocimiento declarativo* es potencializado por el saber hacer en la *objetivación de los proyectos* bajo un ambiente de *trabajo colaborativo* que les permite a los jóvenes aplicar sus conocimientos a campos reales de su profesión, y por ende facilitar su inserción laboral (UAD:2012).

El modelo universitario de enseñanza de la UAD se caracteriza por el uso de *tendencias pedagógicas de movilidad del conocimiento*, que permite el equilibrio entre el conocimiento teórico, práctico y contextualizado, y a su vez favorece el desarrollo de las competencias profesionales de sus alumnos inmersos en una

modernidad líquida que les demanda un continuo aprendizaje y formación en su área de conocimiento (UAD:2012).

La modalidad formativa en las cuatro carreras es presencial, bajo el esquema cuatrimestral, y la duración del proceso formativo es de nueve cuatrimestres, distribuidos en tres períodos en un ciclo escolar.

1.2.1 MISIÓN

La misión de la Universidad de Artes Digitales es *“formar profesionales creativos e innovadores en las áreas del conocimiento digital, mediante la generación de un ambiente de aprendizaje significativo para los alumnos, con un equilibrio pertinente entre la teoría y la práctica, que favorece su desarrollo cognitivo profundo en la construcción de sus conocimientos y en la aplicación de los mismos en su campo profesional”* (UAD:2012).

1.2.2 VISIÓN

La Universidad de Artes Digitales (UAD) es una comunidad educativa interdisciplinaria que potencializa en los jóvenes el desarrollo de expresiones artísticas con el uso de nuevas tecnologías de creación digital. Su visión es:

“ofrecer una formación universitaria alternativa en los campos profesionales del área digital, cuya acción educativa está centrada en el proceso de construcción de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes, en un contexto de apertura y creatividad que se objetiva en las actividades educativas dentro y fuera del aula, en correlación con los proyectos de profesionalización del aprendizaje, que permite la formación de profesionales críticos, propositivos, colaborativos y responsables.” (UAD:2012).

1.2.3 PERFIL DE EGRESO UNIVERSITARIO

El compromiso de toda universidad no es sólo la formación profesional de sus alumnos; es también formar personas responsables con su entorno y con los demás,

para la construcción de una sociedad en diálogo y diversidad. Por lo cual, un egresado de la UAD se distingue por su:

- Capacidad de movilizar sus conocimientos, habilidades y destrezas para adaptarse a un contexto de continua transformación.
- Liderazgo en el trabajo colaborativo e interdisciplinario.
- Compromiso con la sociedad y su desarrollo mediante la generación de contenidos que sensibilicen a los sectores de la población ante una problemática social.
- Habilidad en el manejo de las nuevas tecnologías relacionadas con su área de conocimiento.
- Sentido crítico y de análisis ante las tendencias tecnológicas de la producción digital, que le permite tomar decisiones en sus iniciativas o proyectos artísticos.
- Capacidad de gestionar su propio aprendizaje, lo que lo encamina a la mejora continua como profesional.
- Sensibilidad al sentir humano, lo que expresa mediante el arte digital.
- Iniciativa empresarial y creativa para generar proyectos sustentables.

1.2.4 EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN UNIVERSITARIA

La Universidad de Artes Digitales identifica la importancia de la extensión universitaria como un espacio de consolidación recíproca entre la academia y la industria creativa. Para trabajar en este fin la UAD ha sido un agente participativo en las principales iniciativas de proyectos a favor del posicionamiento de Guadalajara como una de las principales ciudades generadoras de contenidos digitales del país.

Los medios con los cuales la UAD genera dicha consolidación recíproca son los siguientes:

- Mediante el servicio social y prácticas profesionales en diferentes instancias gubernamentales, casas productoras de contenido de multimedia y eventos internacionales como es el Festival Internacional de Cine en Guadalajara (FICG).
- Participación activa como miembro de cámaras de la industria o asociaciones de la rama digital, tales como la Cámara Nacional de la Industria Eléctrica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI, Occidente), Consejo Promotor de Innovación y Diseño (DicenJALISCO), Cámara Nacional de

la Industria de las Artes Gráficas (CANAGRAF, Jalisco), Comisión de Vinculación, Educación, Empresa (CVEE, Jalisco), short for Special Interest Group on GRAPHics and Interactive Techniques (SIGGRAPH, Guadalajara), Red de Universidades y escuelas de Arte (RUA), entre otras.

- Vinculación y coproducciones de contenido digital desde los proyectos de profesionalización del aprendizaje (PPA).
- Establecimiento de convenios de colaboración académica y generación de contenidos con otras instancias universitarias, entre las que destacan la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), Universidad de los Andes Venezuela (UAV), Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ), y University of South Wales (USW).

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS ALUMNOS

Al igual que en otros escenarios universitarios *los alumnos se caracterizan por la carrera de su elección*; sin embargo, el común denominador de la población estudiantil en la UAD se define por su sensibilidad creativa, desde lo más simple a lo más complejo, en donde el mundo digital representa un canal de expresión.

Un elemento importante a rescatar de los estudiantes, es que un 49% de ellos son foráneos (UAD:2012), lo que representa casi la mitad de la población escolar. Este factor responde crucialmente a que en otros Estados y ciudades no existe la oferta educativa que tiene la UAD, y, además, Guadalajara es una de las principales ciudades en donde se encuentra una industria de medios interactivos; lo que permite a los jóvenes, una vez egresados, tener mayores posibilidades de insertarse al campo laboral de forma mediata, a diferencia de otras ciudades.

El manejo de la tecnología es una de las particularidades más notorias en la población estudiantil; sin embargo, la integración de los alumnos al mundo artístico digital resulta compleja debido a que en la educación media superior no existen subdivisiones para la preparación de los jóvenes en estas nuevas áreas de conocimiento, a diferencia de las más tradicionales que siempre han prevalecido; lo que implica realizar una fuerte labor pedagógica en los jóvenes para profesionalizar sus habilidades artísticas desde el inicio hasta el término de su formación

universitaria. Esto ha generado en los alumnos una percepción de exigencia constante del modelo educativo UAD (UAD: 2012).

La población estudiantil fluctúa entre 200 a 240 alumnos, distribuidos en las cuatro carreras; la variación depende de los egresos e ingresos en cada cuatrimestre. El nivel socioeconómico de *los estudiantes en su mayoría es medio bajo y medio alto* en relación a la ciudad de Guadalajara, por el hecho de tratarse una institución privada, sumado a los requerimientos constantes para la adquisición de software y hardware a lo largo de su formación universitaria. Para la clase social con un mayor nivel adquisitivo, resulta más atractivo estudiar principalmente en Canadá o en los Estados Unidos.

1.4 CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DE TRABAJO UAD

Una de las principales características del equipo UAD, es estar conformado en su mayoría por jóvenes en un rango de 25 a 38 años de edad, lo cual permite una mayor adaptación a los cambios dentro de la organización. Pero también es un elemento de disparidad al momento de instituir procesos como para establecer estructuras; sin embargo, al ser la UAD una organización joven, es posible con mayor facilidad movilizar al equipo de trabajo, a los profesores y a los alumnos; así como innovar iniciativas educativas. La consolidación del equipo docente de 72 personas en promedio, se debe a su fortaleza de interdisciplinariedad y al área de *expertise* de cada integrante, lo que genera una reciprocidad de aprendizaje en los miembros del cuerpo académico.

Tanto el personal base de la UAD como los profesores colaboran en la industria de medios interactivos, lo que permite que se mantengan actualizados y puedan identificar las tendencias de estos campos de conocimiento; situación que es favorable para los alumnos porque les da la oportunidad de estar cerca de un profesionalista de su área que les facilita el conocimiento y es un referente en el campo profesional.

1.5 NORMATIVIDAD

La comunidad UAD esta integrada por directivos, maestros, colaboradores de áreas, administrativos, alumnos y ex-alumnos, que en colaboración y en corresponsabilidad desde su rol en la institución hacen que la Universidad de Artes Digitales sea un centro que apuntala el desarrollo de las artes digitales en los diferente niveles contextuales.

Para el logro del fin educativo de la UAD, se cuenta con el Estatuto Orgánico e Identidad UAD como el eje y rector de la vida universitaria, que desglosa las normas y políticas de convivencia, describe los procesos de la operatividad cotidiana de la universidad en relación al manual de funciones, enuncia los elementos para la construcción de planes, proyectos y actividades de los agentes y actores que conforman la comunidad UAD.

Los estatutos que guían el proceso formativo de los alumnos desde su ingreso hasta la conclusión de sus estudios están descritos en el Reglamento Interno UAD, que comprende los siguientes tópicos:

- Convivencia universitaria
- Designación de becas
- Servicio social
- Prácticas profesionales
- Préstamo de equipo
- Procesos y formas de titulación

El apego a los documentos rectores de la universidad es lo que permite el logro del propósito educativo de la UAD.

1.6 ESTRUCTURA UAD

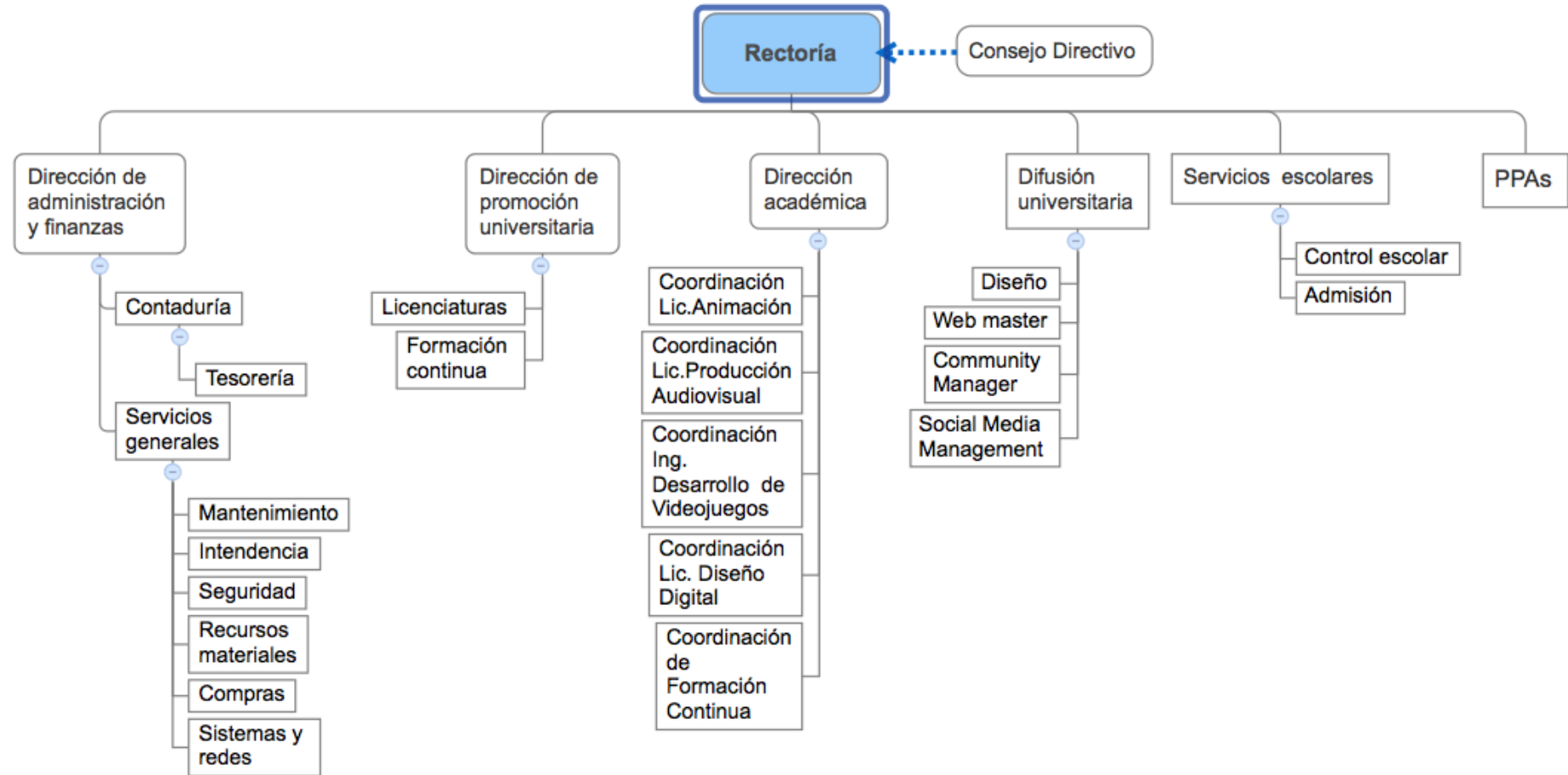


Imagen (UAD:2013) 2

El organigrama es una estructura básica con una dirección general que es apoyada por cuatro áreas, que son la administrativa, admisión, coordinación académica de licenciaturas y la de formación continua; éstas engloban los principales departamentos operativos de la universidad. Por el número de alumnos y de profesores que se tiene en la actualidad, el área más cargada de personal es la académica. En la actualidad, la UAD cuenta con 27 personas de base que integran las cuatro áreas y una plantilla docente variable de entre 54 a 62 docentes; la variante de profesores depende del número de proyectos que se acompañen durante cada cuatrimestre.

Existen tres instancias de apoyo para la toma de decisiones, éstas tienen injerencia a distintos niveles. Para las decisiones generales que afectan a toda la universidad, está el consejo directivo, cuya responsabilidad es velar por la captación de alumnos, la calidad educativa y el nivel de producción, la sustentabilidad y operatividad de la universidad.

Para lo que se refiere a la generación, implementación y evaluación de proyectos educativos, existen dos consejos académicos: el de licenciatura y el de formación continua. Ambos organismos están conformados por representantes de cada una de las carreras o programas de estudio, cuyo fin es dar respuestas a las necesidades mediatas de los alumnos y docentes.

1.7 INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

La UAD no cuenta con instalaciones propias, por lo cual ha tenido que adaptar las instalaciones de un inmueble que inicialmente fungía como colegio israelita; este proceso de transformación y adaptación ha sido progresivo por la inversión y las necesidades específicas que requieren este tipo de carreras. Se cuenta con 8 aulas teóricas, 2 salones de escultura, 5 laboratorios de cómputo fijo, 2 laboratorios móviles, 2 cabinas de audio, un foro de grabación con control round, un auditorio para 260 personas, biblioteca-sala de junta, salón de stopmotion y oficinas para el personal.

Los alumnos tienen acceso a equipo profesional para cada una de las carreras, ya que el material requerido es costoso y especializado. A diferencia de otras universidades con estos perfiles, la UAD se distingue por contar con el equipamiento adecuado tanto de software como de hardware para la producción. Para la institución es un reto la actualización tecnológica para las demandas de enseñanza-aprendizaje de las carreras y para la producción de proyectos de los alumnos a nivel profesional, debido a que las actualizaciones de software - hardware son constantes y de alto costo.

1.8 PROCESO DE INNOVACIÓN EN EL PROYECTO EDUCATIVO

Para la delimitación del problema es necesario hacer tres cortes en la trayectoria de la institución que corresponden, a su vez, con el proceso del proyecto, con el cambio de dirección de la universidad y la generación de proyectos profesionalizantes que es el foco de interés para la intervención que se pretende realizar.

1.8.1 ETAPA 1, ESTABLECIMIENTO DEL PROYECTO UAD Y SURGIMIENTO DE LAS VINCULACIONES

La UAD como proyecto educativo, al igual que otras iniciativas de formación universitaria, tuvo un proceso de inicio difícil, porque se enfrentó a diferentes factores, entre los que se destacan el financiamiento necesario para la contratación de personal, adquisición de software y hardware requerido para las dos primeras carreras (Diseño y Animación); darse a conocer frente a las diferentes ofertas educativas existentes en Guadalajara, y de hecho abrirse paso en un campo que, por la naturaleza de la oferta educativa, es desconocido por los jóvenes y totalmente ajeno para los papás. Otra situación de reto fue la contratación de profesores con habilidades relacionadas directamente con las áreas de conocimiento necesarias y que reunieran los documentos oficiales requeridos por la SEJ.

En esta etapa, la apertura de la universidad fue el primer logro importante, con una población inicial de 18 alumnos hasta llegar a un aproximado de 100 una vez que las cuatro carreras ya estaban funcionando. Los esfuerzos de este equipo inicial

estaban centrados en el cómo dar a conocer a la universidad y la captación de alumnos. Debido a la falta de apertura de las instituciones educativas de nivel medio superior para facilitar la promoción de la UAD en sus ferias vocacionales, la difusión se dirigió a la población de las ciudades fuera de Guadalajara, lo cual tuvo buenos resultados.

Al estar en contacto la UAD con las primeras empresas desarrolladoras de videojuegos y animaciones en Guadalajara mediante la Cámara Nacional de la Industria Eléctrica de las Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI), surge la iniciativa y la propuesta de instituir en el programa de estudio las llamadas “vinculaciones”, cuyo propósito inicial era que los alumnos pudieran visitar las empresas y familiarizarse con la dinámica de producción, por lo cual, para esta actividad se destinaron los viernes de cada semana de forma exclusiva. El supuesto fue, que al entablar una relación con las empresas los alumnos podían hacer colaborar en proyectos reales de la empresa.

Durante la etapa 1 que duró de 2007 a mediados del 2008 aproximadamente, no se llegó a concluir ninguna colaboración directa con las empresas mediante las vinculaciones. Cuando el número de alumnos era menor, no resultaba ningún problema logístico para la coordinación de las visitas a las empresas, el problema se empezó agudizar con el incremento de los alumnos y se agotaron los escenarios por visitar. Al desbordarse la capacidad logística, la premisa inicial se fue convirtiendo en visitas a lugares culturales. Al no contar con una estructura académica de seguimiento, gran parte de los alumnos no asistía a estas actividades; de esta manera la sesiones de los viernes se tomaban como un día libre.

1.8.2 ETAPA 2, PRIMERA ESTRUCTURA DE LAS “VINCULACIONES”

En esta etapa la universidad tiene un crecimiento significativo en la matrícula, pasando de 100 alumnos a 160, con una apertura casi constante de cada cuatrimestre en por lo menos 2 carreras (Animación y Producción Audiovisual); sin embargo, el aumento tan rápido de alumnos, y contratación de más profesores y personal de planta generó un desequilibrio interno debido a que la dinámica de trabajo aún no estaba consolidada a nivel administrativo ni académico.

Ante el desequilibrio interno de la UAD tiene lugar un cambio repentino de Director, en esta transición se pierden procesos de la primera etapa que habían sido recuperados o sistematizados, entre ellos, la idea inicial y propósito de las “vinculaciones”. En consecuencia, la diferente interpretación que tenían de esta actividad las personas con mayor tiempo en la UAD, y las de reciente ingreso, colocó al proyecto en un proceso ambiguo. Se continuó con las visitas a empresas y paseos culturales; se ofrecían clases de regularización para los alumnos con problemas académicos; se realizaban talleres culturales; o se aprovechaba el espacio para dar asesorías de distintas materias.

Evidentemente se perdió el propósito y sentido del tiempo destinado a las “vinculaciones”. Esto generó una mayor dispersión en los alumnos y en los profesores a quienes se les encomendaba este tipo de proyectos. Esta circunstancia llevó a establecer una primera normativa en los términos siguientes:

- Una cantidad fija de dos horas pagadas a cada responsable de una iniciativa.
- Las iniciativas aceptadas comprendían la realización de proyectos solicitados en las materias, asesorías de clases, regularización de materias y cursos solicitados por los alumnos.
- Se eliminaron las visitas a las empresas y lugares culturales, debido a la dificultad logística por el número de alumnos.

Este primer análisis generó una base para operar las “vinculaciones” con elementos de mayor claridad para los alumnos y los docentes, disminuyendo así la dispersión.

Sin embargo, en el 2010, un grupo de jóvenes de la carrera de Animación apoyados por un maestro, presentan ante dirección la propuesta de generar una productora al que llamarían “Nautilus”, solicitando hacer uso de los recursos de la universidad y el tiempo de las “vinculaciones” para la producción de sus proyectos. Este grupo genera su primera propuesta de realización, un cortometraje animado llamado “Dalia”, el cual tendría un tiempo de producción posible de un año. La propuesta fue aceptada y la universidad designó recursos a este proyecto, con el compromiso de tener la primera producción de animación realizada por los alumnos.

Bajo esta expectativa, la vinculación de “Dalia” toma un lugar relevante en la universidad y marca una nueva pauta en el esquema antes experimentado.

El proyecto de “Dalia” como la primera propuesta de producción, fue por más de un año el referente de lo que tendría que ser una “vinculación” como práctica educativa. De esta manera, poco a poco, surgieron ideas de realización de proyectos por parte de los coordinadores de cada carrera; sin embargo, pocos fueron apoyados, dado que los recursos tanto financieros como humanos estaban centrados en “Dalia”. Esta desmotivó a que otras personas presentaran un proyecto. El punto de quiebre fue que cuando llegó la fecha planeada de entrega del proyecto, éste no estaba concluido, y se tuvo que dedicarle un cuatrimestre más de trabajo.

1.8.3 ETAPA 3, RECONCEPTUALIZACIÓN DE LAS “VINCULACIONES” A “PROYECTOS DE PROFESIONALIZACIÓN DEL APRENDIZAJE (PPA’S)”

La transición de la segunda a tercera etapa fue en octubre del 2011. Al no contar con documentos sistematizados o históricos que permitieran identificar los procesos operativos de la UAD, entre ellos, el trabajo de las “vinculaciones”, se inicia un procedimiento de investigación-acción, con una recuperación de estructuras mediante entrevistas a cada una de las áreas tanto académicas como administrativas; de cómo funcionaban y bajo qué lineamientos. A raíz de este primer sondeo se vio la necesidad de realizar un diagnóstico para la generación de un plan estratégico para la UAD.

El diagnóstico se inició a finales del mismo mes y concluyó en noviembre, con la información recabada, mediante un FODA trabajado por coordinaciones de carreras y entrevistas a cada responsable de cada área de la universidad. La información recuperada mediante las entrevistas abiertas se integró a manera de comentarios al vaciado del FODA, debido a las circunstancias de la premura de tener un primer acercamiento a la situación institucional y ante la necesidad mediata de generar un plan de trabajo. Con lo recabado, se generó el plan estratégico de intervención para el 2012-2013 para mejorar la calidad educativa y los procesos organizacionales de la UAD, en relación a las 11 situaciones problemáticas generales encontradas.

Ámbitos de la organización y del proyecto educativo	Precepción de las problemáticas y necesidades.
a)Perfiles de puestos y manual de funciones	<ul style="list-style-type: none"> * Duplicidad de responsabilidades en las diferentes áreas. * Confusión operativa en la resolución de problemas. * Centralización de toma decisiones en directivos desde lo más simple a los más complejo. * Desconocimiento de funciones básicas del puesto de cada persona. * Invasión de puestos en el momento de ejecutar las indicaciones o en la operatividad del día a día. * Ausencia de un manual de funciones como referente de operatividad. * Lucha de intereses por la no delimitación de las responsabilidades.
b)Operatividad de un organigrama	<ul style="list-style-type: none"> *Conflicto en la toma de decisiones por la indefinición o claridad de quién decide qué y bajo qué políticas. *Roles definidos bajo supuestos de quién los ocupa. *Confusión de los subalternos de a quién obedecer o quién debería tomar la última decisión. *Indefinición de procesos de operatividad en relación a responsabilidades de puestos.
c)Identidad y participación universitaria UAD	<ul style="list-style-type: none"> *Malestar de los alumnos por procesos administrativos y desencanto de la universidad, bajo la premisa que no eran tomados en cuenta. *Desapego de los alumnos, docentes y trabajadores hacia la universidad. *Inconformidad de docentes por procesos administrativos y por la percepción de improvisación de actividades o procesos. *Ausencia de espacios de interacción entre los alumnos y docentes que agrupe intereses. *Nula participación de los docentes en actividades de la universidad. *Ausencia de sentido de pertenencia tanto de los alumnos, docentes y trabajadores.
d)Producción en las vinculaciones	<ul style="list-style-type: none"> *Ausencia de una estructura o modelo de orientación de las vinculaciones. *Existencia de un ambiente de trabajo pesado por la percepción de los alumnos de proyectos apoyados y los no apoyados. *Falta de claridad sobre los elementos que se esperaban de los proyectos. *Desinterés y desconocimiento de qué esperar de los asesores de proyectos. *Escasa producción de los proyectos de vinculación. *Disparidad en la conformación de los equipos de trabajo. *Ambigüedad en los criterios para la designación de apoyos a los proyectos y desconocimiento del proceso de gestión de recursos.
e)Designación de becas	<ul style="list-style-type: none"> *Subjetividad en la designación de becas por los responsables de otorgar este apoyo a los alumnos. *Molestia de los alumnos al señalar que proceso no transparente en la designación de becas.
f)Ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> *Desconfianza del potencial humano en escala de directivos a coordinadores; de coordinadores a profesores; de profesores a alumnos. *Obstrucción de trabajo entre diversas áreas por situaciones de percepción que eliminan el propósito institucional. *Delimitación del equipo de trabajo a un nivel operativo que daba por consecuencia bajo rendimiento. *Percepción de desigualdad entre los empleados de la UAD, y aún más

	<p>marcada, con el personal de Digitrain.</p> <p>*Incertidumbre del equipo base de hacia dónde tenía que caminar la UAD.</p> <p>*Problemas de comunicación entre las diferentes áreas de trabajo.</p>
g)Desarticulación de áreas	<p>*Activismo desarticulado hacia un propósito limitado por área.</p> <p>*Improvisación de acciones por la falta de planeación y estar a expensas a las necesidades del momento o de las iniciativas supuestas de hacia dónde ir.</p> <p>*Ausencia de planeación a mediano y largo plazo de las actividades generales de la universidad.</p> <p>*Objetivos desarticulados entre las áreas enfocadas a sólo sus actividades establecidas.</p> <p>*Indefinición de un proyecto común de mejora de la institución.</p>
h)Normatividad SEJ	<p>*Refrendo pendiente de REVOE de 2011 y por consecuencia no sería posible refrendar el correspondiente al 2012.</p> <p>*Pendiente la alta de docentes de los dos cuatrimestres anteriores mientras no estén los REVOES.</p> <p>*Necesidad de cambiar el reglamento interno de la universidad ante la SEJ.</p> <p>*Contar con una plantilla docente que cuente con la documentación necesaria para su registro ante la SEJ.</p>
i)Nivel educativo	<p>*Profesores de bajo perfil académico y poca experiencia frente a grupo.</p> <p>*Seguimiento nulo de docentes por parte de las coordinaciones y directivos.</p> <p>*Ausencia de programas de formación docente que enfoquen el tipo de formación que se enfoque hacia el propósito educativo de la UAD.</p> <p>*Grupos asimétricos (con diferentes habilidades y conocimientos) de alumnos en vez grupos equilibrados en el rendimiento académico.</p> <p>*Materias dentro del programa de estudios desfasadas con el perfil de egreso esperado de los alumnos.</p> <p>*Procesos de ingreso endebles y con un instrumento de evaluación no factible al perfil buscado.</p> <p>*Bajo nivel de exigencia por parte de todos los docentes.</p>
j)Normatividad interna	<p>*Necesidad de explicitar los procesos de operación ante las normativas académicas.</p> <p>*Reglamento interno limitante para la movilidad de los alumnos en caso de que alguno reprobara alguna materia.</p> <p>*Ausencia de procesos claros de titulación, prácticas profesionales o servicio social.</p>
k)Oferta educativa	<p>*Limitada a cuatro licenciaturas.</p> <p>*Propuestas inconclusas y no fundamentadas de opciones formativas.</p>

Tabla (UAD:2013) 1

Los resultados de esta primera “radiografía” de la UAD se presentaron ante el Consejo Directivo para establecer el Plan de Trabajo Estratégico 2012-2013, en donde cada tópico se convirtió en una línea de trabajo a corto, mediano y largo plazo, tomando como referentes los siguientes elementos de planeación para atender las necesidades y problemas.

Propósito				
Meta	Estrategia	Actividades	Temporalidad	Responsables o participantes
Resultados			Evaluación	

Tabla (UAD:2013) 2

Con este esquema se han atendido varias de las necesidades identificadas en el diagnóstico participativo inicial. Las estrategias emprendidas llevan su curso, y muestran sus propios resultados. No obstante, para el fin de este proyecto de innovación e intervención desde la gestión directiva, se tomará la situación problema descrita en el inciso (d) del diagnóstico. “La producción en las vinculaciones” representa un asunto de complejidad particular en virtud que se considera una área estratégica del proyecto educativo de la UAD, que en este momento sólo se ha atendido de manera parcial y requiere de una nueva fase de intervención a través de la cual se consolide como una innovación en el proyecto educativo y como un medio de mejora de la calidad educativa en los programas de licenciatura que ofrece la UAD. Por tanto se abordará esta problemática como objeto de este proyecto de innovación e intervención desde la gestión directiva.

1.8.4 ACCIONES PREVIAS REALIZADAS EN TORNO AL PROBLEMA

A continuación se describen las acciones previamente realizadas por el equipo de la UAD para dar respuesta la problemática las “vinculaciones” como práctica formativa. Uno de los propósitos de la planeación estratégica fue el análisis de los factores que limitaban el desarrollo de los proyectos de vinculaciones. Para dicho análisis se organizaron dos grupos de trabajo: profesores de tiempo completo que habían sido partícipes de las vinculaciones desde sus inicios y con los coordinadores de carrera que tenían a su cargo un proyecto de vinculación. Para la recuperación de la información se utilizó la técnica de análisis de problemas *espina de pez*. De este ejercicio se obtuvieron los siguientes datos.

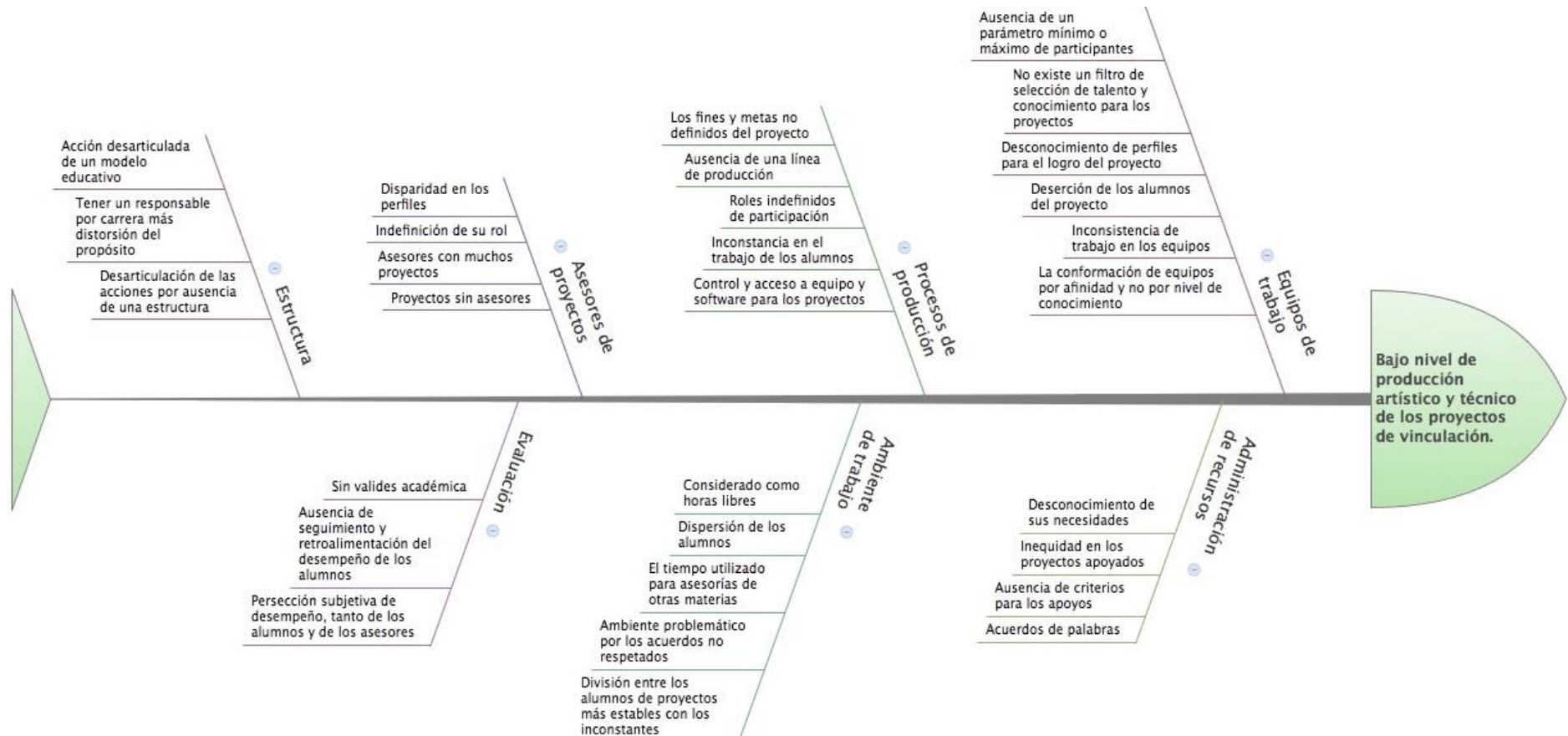


Imagen (UAD:2013) 3

El resultado fue la identificación de siete problemas generales con sus respectivos detonantes o manifestaciones que se relacionan entre sí y que repercutían de manera directa en la calidad de los proyectos de vinculación y el fortalecimiento del *Modelo Educativo UAD*. Desde dirección se generó un proyecto global que no sólo atendiera las necesidades identificadas, sino además considerara las siguientes premisas:

- Involucrar la forma de trabajo de células de proyectos en la reconstrucción del modelo educativo UAD como un elemento diferenciador del mismo.
- Generar una estructura viable que soporte el desarrollo de proyectos y que solidifique los ya existentes.
- Reestructurar por completo las “vinculaciones” a un modelo articulado con el perfil de egreso de los alumnos.

Para atender al problema se planificaron acciones a realizar en cuatro fases durante un año de trabajo. De esta intervención se obtuvieron los siguientes resultados.

Propósitos alcanzados en cada una de las fases				
	Fase 1 (Mayo-Agosto 2012)	Fase 2 (Septiembre-Diciembre 2012)	Fase 3 (Enero- Mayo 2013)	Fase 4 (Mayo-Agostos 2013)
Estructura	<p>Definición de la vinculación como espacio exclusivo para la generación y producción de proyectos.</p> <p>Reporte de análisis de documentos normativos de la universidad que hacen referencia a las vinculaciones.</p> <p>Designación de cuatro profesores de tiempo completo para apoyar a cada coordinación de carrera, para el monitoreo de los proyectos e identificación de los alumnos por proyecto.</p>	<p>Cambio del término de vinculaciones a proyectos de profesionalización del aprendizaje (PPA), para apuntalarlo desde el modelo educativo UAD y justificar su integración en el reglamento interno ante la SEJ.</p> <p>Reestructuración del reglamento interno de la UAD ante la SEJ para incluir los PPA como parte del programa de formación, reglamentando su evaluación y estipularlos como una modalidad de titulación.</p> <p>Campañas de difusión informando a la comunidad educativa sobre los cambios del reglamento interno de la universidad aprobados por SEJ y las nuevas normas de los PPA.</p> <p>Elaboración de sustento pedagógico de</p>	<p>Establecimiento de criterios para registros de proyectos tanto para alumnos como maestros.</p> <p>Definición de los tres tipos de PPA en relación al tipo de proyecto, apoyo interno o externo, de inversión y temporalidad.</p> <p>Definición de los elementos y procesos de titulación mediante PPA.</p> <p>Campaña para instalar el nuevo concepto de PPA y su definición en la comunidad universitaria.</p> <p>Lanzamiento de la primera convocatoria de registro de proyectos para alumnos y docentes.</p>	<p>Implementación de la estructura de los PPA.</p> <p>Vinculación del proceso formativo de los PPA con el modelo educativo UAD.</p>

		los PPA para validar su pertinencia en el modelo educativo de la universidad y para el programa de titulación.	Establecimiento en el organigrama y el manual de funciones de la UAD el puesto de coordinador de PPA.	
Administración de recursos.	<p>Primer análisis de recursos y costos para la realización de proyectos.</p> <p>Designar un número de horas de los profesores de tiempo completo al apoyo del monitoreo de los proyectos.</p>	Designación de un asesor a los proyectos con mayor estructura y relevancia en cada una de las carreras.	<p>Designación de un asesor por cada proyecto que se haya aceptado por el consejo académico y por el número de participantes en el proyecto.</p> <p>Obtención de recursos externos para apoyar a los proyectos sobresalientes de cada una de las carreras.</p> <p>Definición de los criterios y proceso de designación de recursos para los proyectos.</p>	<p>Apoyo directo a los proyectos para su difusión.</p> <p>Generación del primer presupuesto de apoyo para los PPA.</p> <p>Identificación de las necesidades particulares de los proyectos para la designación de recursos.</p>
Asesores de proyecto	<p>Identificación de los proyectos más avanzados y qué asesores están al frente ellos.</p> <p>Enlistar las acciones o formas de trabajo de los asesores que han favorecido el fortalecimiento de proyectos.</p>	<p>Definición del perfil de los asesores (conocimiento/ habilidades).</p> <p>Identificación e invitación a los docentes que pueden ser asesores a partir de los elementos distintivos del perfil de asesor de proyectos.</p>	<p>Delimitación de perfiles de los asesores por áreas de conocimiento para los proyectos.</p> <p>Evaluación general de asesores para identificar quiénes pueden continuar con los proyectos.</p> <p>Incorporación de asesores externos para colaborar en los proyectos.</p>	Incorporación de los asesores de PPA a la plataforma de evaluación institucional por parte de los alumnos.
Ambiente de trabajo	<p>Se visitó cada uno de los proyectos para escuchar sus necesidades expresadas tanto por los alumnos como por el asesor del proyecto.</p> <p>Establecimiento de la</p>	<p>Se cubrieron las necesidades básicas de cada proyecto (espacio/ software/material de trabajo).</p> <p>Resignificación de los proyectos, y equilibrio en otorgarles la importancia debida a cada uno.</p>	<p>Apertura del horario de trabajo a otros días, para no limitarlos a sólo los viernes.</p> <p>Primer monitoreo de los proceso de cada proyecto.</p>	Posicionamiento de los proyectos desde el equipo de trabajo en relación a la producción.

	premisa que todo proyecto concluye en un producto.			
Procesos de producción	Identificación de cuáles son los parámetros mínimos de producción.	Elaboración de instrumentos de apoyo para estructurar los proyectos. Se incrementaron significativamente el número de proyectos con mayor estabilidad: de uno a 15 proyectos.	Definición de las fases y alcances de producción por parte de los alumnos con el apoyo del asesor. Designación de roles de los participantes para apalancar la modalidad de titulación por PPA. Evaluación de qué proyectos pueden ser registrados como procesos de titulación.	Elaboración de instrumentos de recuperación de producción para documentar su experiencia y hacer uso de esta información para las titulaciones. Registro de tres proyectos para proceso de titulación.
Equipos de trabajos	Establecimiento del número mínimo y máximo de alumnos por proyecto.	Apertura de los proyectos para incorporar más alumnos a los proyectos ya establecidos.	Incorporación a los proyectos mediante evaluación de carpeta de producción y en relación a los perfiles de requerimiento (conocimientos y habilidades). Reubicación de alumnos que no estaban en un proyecto.	Reconocimiento de los jefes de proyectos que permitan evaluar a los candidatos para cada proyecto en relación a los perfiles que se requieran.
Evaluación	Identificación de en qué proyecto está cada uno de los alumnos. Registro de los alumnos que han evadido su participación en los proyectos	Establecimiento de la obligatoriedad de la participación de los alumnos en un proyecto, respaldado por el reglamento interno UAD. Designar una evaluación a los alumnos bajo dos criterios (aprobado- no aprobado).	Establecimiento de la evaluación de los alumnos en parciales bajo la dinámica de las otras materias. Información del número mínimo de créditos de acreditación en proyecto para trámites de titulación.	Generación de instrumentos de evaluación en relación a matrices de competencias.

Tabla (UAD:2013) 3

En agosto del 2013 al finalizar este proceso se presentaron al consejo académico los resultados, con el fin de que identificaran los avances y validaran los logros alcanzados durante el tiempo establecido para la meta, como elemento previo a un nuevo análisis para generar una fase más del plan de mejora.

1.9 ESTABLECIMIENTO DE LOS PROYECTOS DE PROFESIONALIZACIÓN DEL APRENDIZAJE (PPA)

A lo largo de este capítulo será descrito el proceso metamórfico de las “vinculaciones” a los “PPA”, al igual, que las acciones previas trabajadas por el equipo UAD para fortalecer y establecer una metodología que trabaje que permita a los alumnos la generación de proyectos relacionados con su área de conocimiento. Sin embargo, es crucial establecer un marco de referencia de lo que es un PPA.

Los PPA son un espacio en el cual los alumnos de la Universidad de Artes Digitales tienen un acercamiento real al campo de acción de sus respectivas profesiones a través de una dinámica de producción que les permite complementar y profundizar los conocimientos adquiridos en el aula. El propósito de los PPA es el facilitar la inserción de los alumnos al campo laboral mediante la producción de contenidos que enriquezcan su portafolio, así como profesionalizar su aprendizaje aplicando las metodologías de trabajo empleadas en el campo de las industrias creativas (UAD:2013).

1.9.1 LAS SITUACIONES PROBLEMÁTICAS EN ESTA FASE DEL PROYECTO

El tema de interés son los proyectos de PPA, debido a la importancia de éstos dentro del modelo educativo de la universidad y como elemento diferenciador de calidad educativa de la UAD, frente a otras instancias educativas del mismo campo formativo. Para la delimitación del problema, se realizó un análisis de resultados de la evaluación de los PPA con la técnica de árbol de problema, con el objetivo de identificar factores que limitan el óptimo desarrollo de los proyectos.

La problemática principal actual de los PPA es, que su instalación en el marco operativo de la UAD aún es endeble; existe la necesidad de construir un marco que permita su operación académica y administrativa, que oriente las acciones del equipo de trabajo y se consolide como elemento diferenciador de innovación en la mejora educativa de la universidad. Los efectos y causas encontradas en este primer acercamiento son los siguientes:

Árbol de problema

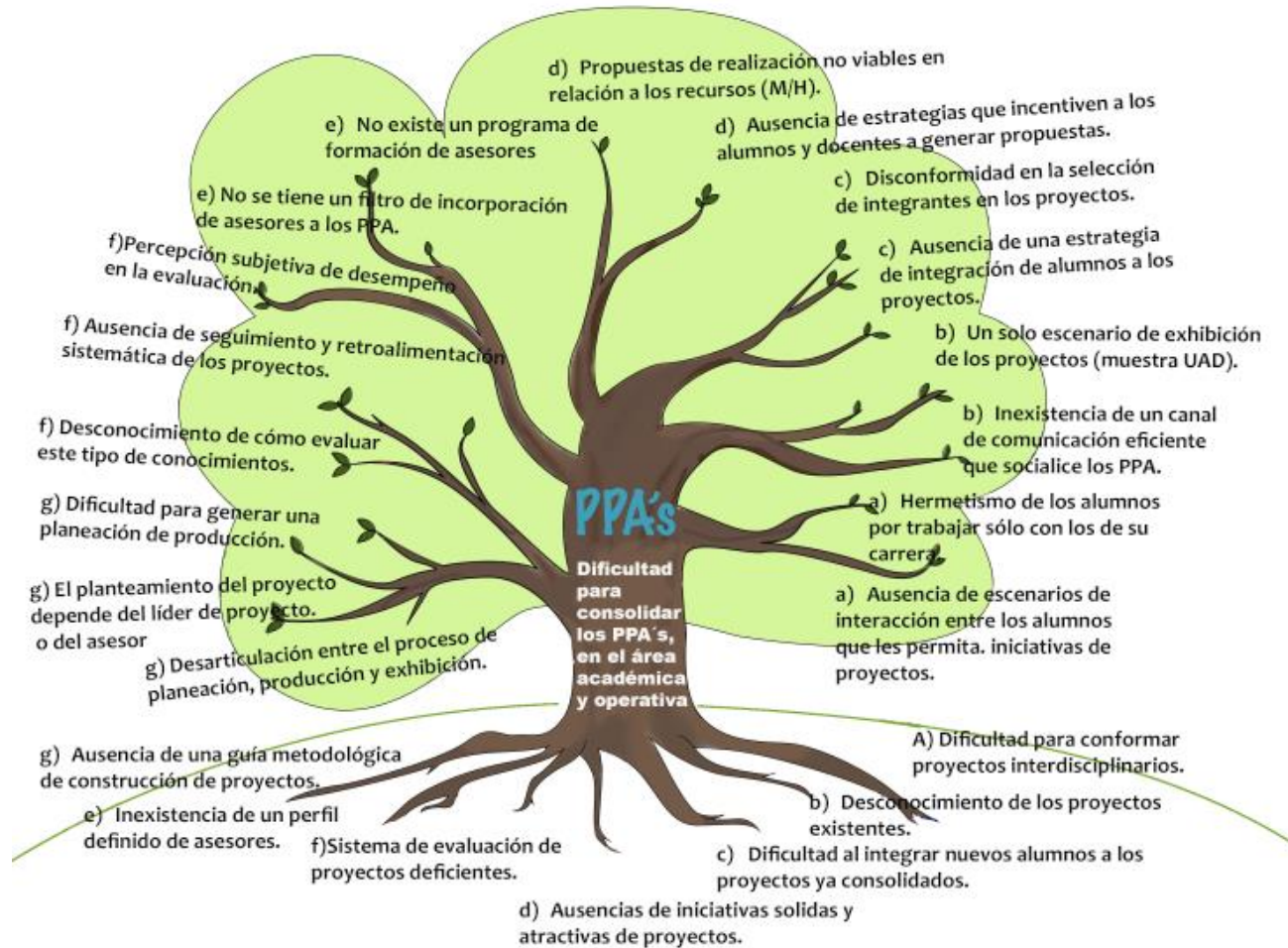


Imagen (UAD:2013) 4

El conjunto de efectos identificados en este primer reconocimiento afecta de manera significativa la calidad educativa de la UAD en relación al área de formación y segmentación de los planes y programas promovidos por la universidad mediante el desarrollo de proyectos.

La vinculación de los PPA con la calidad educativa responde a las particularidades de esta última, en los siguientes sentidos:

- La UAD busca ofrecer a los jóvenes una formación universitaria **relevante al contexto** actual en el desarrollo de las artes digitales, que tiene una creciente impregnación en nuestra vida cotidiana. El desarrollo de proyectos mediante los PPA permite a los jóvenes no sólo trabajar de forma colaborativa y aplicar sus conocimientos, sino descubrir su creatividad para la generación de contenidos en un marco interdisciplinario que les facilitará su inserción en el campo laboral ya sea en la industria o en la creación de sus propios estudios de producción. En este sentido, el fortalecimiento de este proyecto les permite generar sus propias metodologías de trabajo; por ello, es crucial y de suma importancia la consolidación de los PPA para la UAD.
- El modelo de los PPA **es pertinente** a las necesidades educativas de los jóvenes en las áreas de conocimiento de la animación, desarrollo de videojuegos, producción audiovisual y diseño digital; debido a que en estos proyectos tienen un escenario real para el desarrollo de sus competencias profesionales.
- La necesidad de articular una coherencia formativa en los diferentes cuatrimestres con el perfil de egreso de los alumnos; la aplicación de sus conocimientos en los proyectos es un termómetro de sus conocimientos; en la medida que se generen proyectos más complejos se demandará una mejor formación que repercutirá en los planes y programas de estudio de cada carrera.

Bajo estas premisas resulta evidente el grado de importancia y relevancia que adquiere la instalación de los PPA en el modelo educativo de la UAD.



Universidad de
Artes Digitales



Regresar al índice

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO PARA LA INTERVENCIÓN

En este capítulo el lector podrá encontrar los siguientes apartados principales: la identificación del paradigma de investigación; los instrumentos y metodología de elaboración del diagnóstico; la sistematización y análisis de resultados. El propósito clave de este apartado es la identificación de los ejes de intervención que surgen a raíz de los resultados del análisis del diagnóstico.

2.1 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO

El conocimiento de un contexto educativo es complejo, en relación a los diferentes factores y actores que están involucrados en la acción educativa. Para el acercamiento a esta realidad es crucial hacerse ayudar de elementos de investigación tales como el diagnóstico. “El objetivo del diagnóstico como método de investigación, es el conocimiento de la realidad, constituye una de las herramientas teórico- metodológicas más importantes para acercarnos al conocimiento de la realidad del objeto de intervención” (Pérez, 2004:39).

Un buen diagnóstico exigirá encontrar las contradicciones existentes y el nivel de coherencia entre el contexto, la práctica y los objetivos de la intervención. Éste será enriquecedor en la medida que haya alcanzado una dosis suficiente de realismo (Pérez, 2004). El papel del diagnóstico en la investigación- acción es crucial debido a que es el punto de partida del círculo de acción, a diferencia de otros modelos de investigación en donde el diagnóstico culmina con la delimitación del problema para después realizar la intervención. Sin embargo, en la investigación-acción, el primer ciclo es definir el problema, debido a que este punto de partida es un detonante para una redefinición constante del mismo; porque implica una mejora continua, lo que hace del diagnóstico el punto de partida para la mejora constante.

Una vez conceptualizado lo que es un diagnóstico para este proyecto, es crucial enunciar el objetivo de éste. Lo que se busca con este diagnóstico ***es identificar cuáles son las situaciones problemáticas que enfrenta la Universidad de Artes Digitales (UAD) para instalar los Proyectos de Profesionalización del Aprendizaje (PPA) a dos niveles: operativo y académico.***

2.1.1 JUSTIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

La acción diagnóstica es un proceso estrechamente relacionado con la gestión educativa, porque toda persona que pertenece una organización debe no sólo conocer el contexto sino profundizar en él, con el fin de identificar las raíces de las situaciones problemáticas que adolece y limita su acción educativa. Al ser consciente de las problemáticas experimentadas, deberá movilizar los diferentes recursos humanos y materiales a su alcance para mejorar la situación que experimenta. En este sentido, el conjunto de acciones intrínsecas en este proceso de movilización de recursos para el logro de un pro es lo que comprende la gestión educativa.

Por lo tanto, en la medida que el diagnóstico esté apegado a la realidad del objeto de estudio se asegura que el plan de intervención se focalice en la situación problemática detonadora de las diferentes necesidades, logrando así el cambio esperado en torno al foco de interés, que para este proyecto es la instalación óptima de los PPA en la UAD.

La importancia de realizar el presente diagnóstico radica en el objeto de intervención. Como se señaló en el primer capítulo, los PPA son un elemento clave en el modelo educativo de la UAD y diferenciador ante otras instancias educativas de nivel superior, porque a diferencia de otros modelos educativos de aplicación de conocimiento ,en los PPA el objetivo final es la generación de un producto específico de arte digital. Siendo este tipo de proyectos claves en la institución, existe la necesidad de hacer una revisión y ajustes que permita generar una estructura operativa sólida para el desarrollo de los proyectos que repercutan, a su vez, en la mejora y calidad educativa de la UAD.

2. 2 DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN, PARADIGMA Y ENFOQUE METODOLÓGICO

El paradigma y la metodología de investigación elegida para realización del presente trabajo están relacionados con el fundamento de la gestión educativa, ésta entendida como la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, las estrategias, los sistemas, el estilo, las capacidades, las personas y los objetivos

superiores de la organización, para el logro de un propósito definido. En base a este referente el paradigma elegido es el sociocrítico que será descrito a continuación.

2.2.1 PARADIGMA SOCIOCRTICO

Existen diferentes formas de abordar una situación problemática; sin embargo, el cómo se aborden dependerá del paradigma de referencia al cual el investigador se apegará para su desarrollo en relación a su objeto de estudio. El paradigma que se eligió para abordar nuestro tema de interés es el sociocrítico, debio a la relación intrínseca con la gestión educativa.

Previo a la descripción del paradigma sociocrítico es necesario clarificar qué es un paradigma. Martínez (citado Alvarado y García, 2008:190) señala que desde el ámbito de la investigación, “un paradigma es un cuerpo de creencias, presupuestos, reglas y procedimientos que definen cómo hay que hacer ciencia; son los modelos de acción para la búsqueda del conocimiento”. Los pardigmas, de hecho, se convierten patrones, modelos o reglas a seguir por los investigadores de un campo de acción determinado.

El paradigma sociocrítico se fundamenta en la crítica social con un marcado carácter autorreflexivo; considera que el conocimiento se construye siempre por interés y que parte de las necesidades de los grupos; pretende la autonomía racional y liberadora del ser humano; y se consigue mediante la capacitación de los sujetos para la participación y transformación social. Utiliza la autoreflexión y el conocimiento interno y personalizado para que cada quién tome conciencia del rol que le corresponde dentro del grupo. “El conocimiento se desarrolla mediante un proceso de construcción y reconstrucción sucesiva” (Alvarado y García, 2008:190).

Popkewitz (citado Alvarado y García, 2008) afirma que los principios del paradigma sociocrítico son:

1. Conocer y comprender la realidad como praxis.
2. Unir teoría y práctica, integrando conocimientos, acción y valores.
3. Orientar el conocimiento hacia la emancipación y liberación del ser humano.

4. Proponer la integración de todos los participantes, incluyendo al investigador, en procesos de autorreflexión y de toma de decisiones consensuales, las cuales se asumen de manera corresponsable.

Entre las características más importantes del paradigma sociocrítico aplicado al ámbito de la educación se encuentran las siguientes (Alvarado y García, 2008):

1. La adopción de una visión global y dialéctica de la realidad educativa.
2. La aceptación compartida de una visión democrática del conocimiento, así como de los procesos implicados en su elaboración.
3. La asunción de una visión particular de la teoría del conocimiento y de sus relaciones con la realidad y con la práctica.

“En el paradigma sociocrítico se distinguen tres tipos de investigación básicas: la investigación-acción, la investigación colaborativa y la investigación participativa” (González, 2003:133). Para el propósito del presente trabajo se tomará la de investigación-acción.

2.2.2 INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

Elliott (citado Latorre, 2003:24) define “la investigación-acción como un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma”. La entiende como una reflexión sobre las acciones humanas y las situaciones sociales vividas por los sujetos involucrados con el objeto de ampliar su visión (diagnóstico) de sus problemas prácticos (Latorre, 2003).

Para Kemmis (citado Latorre, 2003:24) “la investigación-acción es una forma de indagación reflexiva realizada por quienes participan en las situaciones sociales para mejorar la racionalidad y la justicia de: a) sus prácticas sociales o educativas; b) su comprensión sobre las mismas; y c) las situaciones e instituciones en que estas prácticas se realizan” (Latorre, 2003).

Kemmis y McTaggart (citados Latorre, 2003) describen que las características de la investigación acción son las siguientes:

- Es participativa. Las personas trabajan con la intención de mejorar sus prácticas. La investigación sigue una espiral introspectiva: una espiral de ciclos de planificación, acción, observación y reflexión.
- Crea comunidades autocríticas de personas que participan y colaboran en todas las fases del proceso de investigación.
- Es colaborativa, se realiza en grupos de las personas involucradas.
- Es un proceso sistemático de aprendizaje, orientado a la praxis (acción críticamente informada y comprometida).
- Induce a los sujetos a interiorizar sobre su práctica.
- Somete a prueba las prácticas, las ideas y las suposiciones.
- Implica registrar, recopilar, analizar nuestros propios juicios, reacciones e impresiones en torno a lo que ocurre; exige llevar un diario personal en el que se registran nuestras reflexiones.
- Es un proceso político porque implica cambios que afectan a las personas.
- Realiza análisis críticos de las situaciones.
- Procede progresivamente a cambios más amplios.
- Empieza con pequeños ciclos de planificación, acción, observación y reflexión, avanzando hacia problemas de mayor envergadura; la inician pequeños grupos de colaboradores, expandiéndose gradualmente a un número mayor de personas.

El elemento distintivo por excelencia de este tipo de investigación es la necesidad de integrar la acción. En este sentido, Zuber-Skerrit (citado Latorre, 2003:28) señalan “una investigación-acción tiene lugar si: la persona reflexiona y mejora su propia práctica o situación; se vincula con rigor la reflexión y la acción; se hace pública la experiencia no sólo a otros participantes sino también a otras personas interesadas y preocupadas por la situación”.

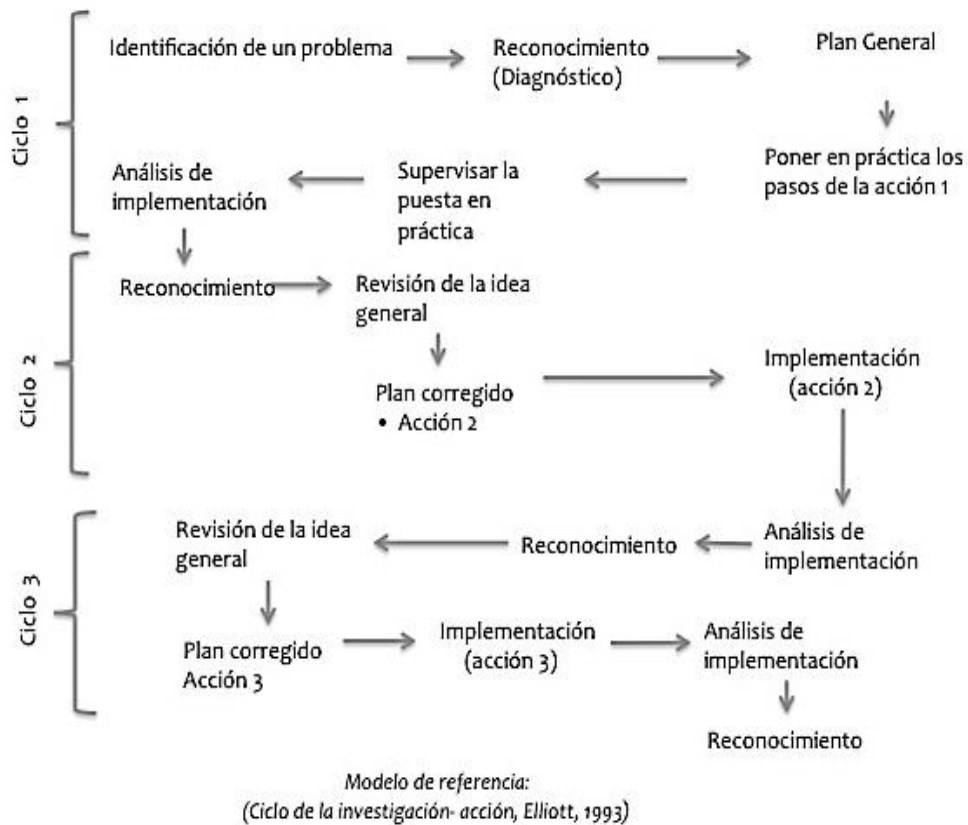
La definición del tipo de investigación es el primer paso: sin embargo, es necesario generar una ruta metodológica que permita trazar cuáles serán las acciones que sustenten y validen el proceso de investigación, como la definición de los instrumentos de recopilación de información descritos en el siguiente punto.

2.2.3 RUTA METODOLÓGICA DE INVESTIGACIÓN- ACCIÓN

El trazar una ruta metodológica es crucial para el investigador, porque le permite tener claridad en el proceso y a su vez, generar una dinámica de evaluación y corrección de las acciones realizadas en el campo de intervención si es necesario hacer modificaciones sobre la marcha. Dentro de los diferentes modelos metodológicos el que más se adecua a nuestro foco de interés es el propuesto por Elliot (Latorre, 2003) que toma como base el ciclo de Lewin que consiste principalmente en tres momentos: elaborar un plan, ponerlo en marcha y evaluarlo; replicar el plan, ponerlo en marcha y evaluarlo; y así sucesivamente. Las fases que agrega Elliot son las siguientes:

- Descripción e interpretación del problema.
- Exploración de acciones que hay que realizar para cambiar la práctica.
- Construcción del plan de acción que abarca:
 - Revisión del problema inicial y las acciones concretas requeridas.
 - La visión de los medios para empezar la acción siguiente.
 - La planificación de los instrumentos para tener acceso a la información.

Para la aplicación de este modelo metodológico de intervención, se realizarán las adecuaciones necesarias en relación al contexto de la UAD y a los participantes; sin embargo, será guía para el proceso dialéctico de reflexión-acción el cual es favorable para profundizar en el tema de los PPA y en la realización de un plan de mejora para este tipo de proyectos.



Organizador Gráfico (UAD:2013) 1

En relación a técnicas de recuperación de la información por la naturaleza del objeto de intervención se generó la siguiente tabla metodológica de recuperación de información.

2.2.4 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE RECUPERACIÓN DE INFORMACIÓN

Existen tres formas tradicionales de obtención de información o tres maneras de saber lo que pasó. “Podemos observar lo que las personas dicen o hacen y tratar de descubrir lo que ocurrió; podemos preguntarles sobre lo que ocurrió; o podemos analizar los materiales o huellas que dejaron” (Latorre, 2003:52). Sin embargo, es crucial delimitar y generar un plan de recuperación de información, en correlación a las técnicas definidas para la recolección de datos, previamente identificadas como viables para el objeto de estudio y factibles en el marco contextual del escenario.

Institución: Universidad de Artes Digitales	Nivel: Superior					
DESCRIPCIÓN SINTETICA DEL PROBLEMA A DIAGNOSTICAR/ EVALUAR	<p>Los PPA, al ser una metodología innovadora de trabajo en la UAD, no cuentan con un referente externo documentado y establecido de cómo se trabajan, debido a que esta concepción se está construyendo y por lo cual, implica un proceso de instalación en la estructura de trabajo de la UAD a diferentes niveles: administrativo, curricular, académico y de recursos (H-M).</p> <p>El problema de los PPA en este momento es la consolidación de éstos en dos ejes, la parte operativa y la académica, que permita una vinculación congruente con el modelo educativo UAD para apuntalar la calidad educativa de la institución.</p>					
Área Académica						
Aspecto del problema	Qué se requiere saber	Quién debe aportar la información	Con qué instrumento o técnica	Muestra requerida	Cuando recolectar la información	Cómo sistematizarla
Ausencia de mecanismos de interacción entre los alumnos que favorezcan el trabajo interdisciplinario.	Reconocer qué factores intervienen o limitan la conformación de equipos interdisciplinarios.	Coordinador de los PPA	Bitácora	1 reporte	Recuperado en las reuniones con el coordinador de los PPA.	Registro de diario o bitácora focalizado.
Asimetría entre proyectos consolidados y el total de proyectos existentes en la UAD.	Explicitar qué favorece la consolidación de proyectos e identificar qué los limita.	Asesores	Cuestionario focalizado	1 reporte	Concentrado de cuestionario.	Tabla de frecuencia.
Inexistencia de un perfil claro de los asesores y líderes proyectos.	Recuperar elementos que permitan la construcción de un perfil de asesores para generar un plan de formación de asesores al igual que los líderes de proyectos.	Coordinador de LA	Entrevista	1 reporte	Entrevista de manera directa.	Registro de entrevista.
Sistema de evaluación subjetivo de los proyectos. Deficiencia en el proceso de seguimiento de los proyectos.	Identificar qué criterios son los más pertinentes establecer como base para el seguimiento y evaluación de los proyectos.	Asesores Coordinador de los PPA's	Cuestionario focalizado Bitácora	1 reporte 1 reporte	Concentrado de cuestionario. Recuperado en las reuniones con el coordinador de los PPAs.	Tabla de frecuencia. Registro de diario o bitácora focalizado.

Área Operativa						
Aspecto del problema	Qué se requiere saber	Quién debe aportar la información	Con qué instrumento o técnica	Muestra requerida	Cuando recolectar la información	Cómo sistematizarla
Desconoce la comunidad UAD los proyectos existentes.	Identificar por qué los mecanismos de comunicación de la UAD no han logrado difundir los proyectos.	Coordinador de los PPA	Bitácora	1 reporte	Entrevista de manera directa.	Registro de entrevista.
	Recuperar qué elementos se deben considerar para una estrategia de comunicación de los PPA.	Alumnos	Foro de discusión	1 reporte	Recuperación del foro.	Recuperación del foro.
Ausencia de mecanismos de integración de alumnos de primer cuatrimestre a los PPA de producciones complejas.	Sondear mecanismos que permitan la óptima integración de los alumnos en relación a sus habilidades y conocimientos.	Asesores	Cuestionario focalizado	1 reporte	Concentrado de cuestionario.	Tabla de frecuencia.
Dificultad de los equipos en apropiarse de una metodología que les permita delimitar los alcances y procesos de producción de los proyectos.	Profundizar en las limitaciones que tienen los alumnos para el establecimiento de su línea de producción para generar estrategias de fortalecimiento de programación de proyectos.	Asesores	Cuestionario focalizado	1 reporte	Concentrado de cuestionario.	Tabla de frecuencia.

Tabla (UAD:2013) 1

El generar de un plan de recuperación de la información permitió la optimización de recursos, es decir, que con un instrumento se cubrieron varios vacíos de información y al mismo, tiempo, se tuvo la claridad de qué instrumento completaba al otro para contar con un panorama global del objeto de análisis.

2.2.5 DEFINICIÓN DE TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

A continuación se presenta una descripción detallada de los instrumentos de recuperación de información descritos en la tabla anterior.

2.2.5.1 BITÁCORA DEL INVESTIGADOR

La bitácora permite recoger observaciones, reflexiones, interpretaciones, hipótesis y explicaciones de lo que ha ocurrido. Aporta información de gran utilidad para la investigación. “Es una técnica narrativa que reúne sentimientos y creencias capturados en el momento en que ocurren o justo después, proporcionando así una dimensión del estado de ánimo a la acción humana” (Latorre, 2003:61).

McNiff (citado Latorre, 2003) señala que un diario puede ser o varias de las siguientes opciones:

- Un registro continuo y sistemático de información factual sobre eventos, fechas y personas.
- Una memoria-ayuda para registrar notas e ideas sobre su investigación para una reflexión posterior.
- Un detallado retrato de eventos particulares y situaciones que genera datos descriptivos para ser utilizados como relatos escritos.
- Un relato autoevaluativo en el que se registran experiencias personales.
- Un relato reflexivo cuyo propósito sería examinar la experiencia para comprenderla mejor al escribir sobre ella.
- Una herramienta analítica para examinar los datos y tratar los problemas del análisis. Sería un registro sistemático de planes, acciones, evaluaciones y replanteamientos, y sus relaciones.
- Un documento de progreso que incluye descripción, análisis y juicio.

El uso de la bitácora en el proceso diagnóstico de este proyecto será clave, porque es un instrumento que permitirá recuperar de manera concreta, los diálogos que se entablen en las reuniones con el coordinador de los PPA en relación a los proyectos, para después generar o modificar los siguientes instrumentos que permitirán profundizar en el tema.

2.2.5.2 ENTREVISTA

La entrevista es una de las estrategias más utilizadas para recoger datos en las ciencias sociales. Posibilita obtener información sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas, creencias y actitudes, opiniones, valores o conocimientos que de otra manera no estarían al alcance del investigador. Permite profundizar en un tema de interés, describir e interpretar aspectos de la realidad social que no son directamente observables (Latorre, 2003).

Existen tres tipos de entrevistas (Shagoury y Miller, 2000):

- **Abierta**, que se realiza en una conversación de forma espontánea, es decir, que la misma charla permite generar preguntas que abonan al tema de interés o a la complementación de las mismas. Se recupera por lo general mediante las notas personales.
- **Semiestructurada**, que requiere de mayor perspicacia de quien la realiza, para conducir a la persona o personas que brinden información que se pretende obtener de ellos. Las preguntas deben ser fluidas y en correlación con el tema y las preguntas de interés; las respuestas se recuperan por medio de las notas de campo.
- **Estructurada**, para este tipo de entrevista es necesario armar un guión con preguntas claras y pertinentes para profundizar en el tema de interés. Para su recuperación se puede hacer uso de la tecnología, ya sea un audio o videograbación de la mismas.

Un elemento importante a considerar en el momento de realizar entrevistas, es la identificación de personas claves en relación al objeto de estudio para la obtención de información veraz y de ayuda para profundizar en el tema de interés. En este sentido, para la realización del presente diagnóstico se identificó al coordinador de la carrera de animación como informante clave para profundizar en los procesos de funcionamiento de los PPA, debido a que él ha acompañado diferentes proyectos de alumnos.

2.2.5.3 GRUPOS DE DISCUSIÓN

El grupo de discusión es una estrategia de obtención de información colectiva que permite poner en contacto diferentes perspectivas. Es una conversación cuidadosamente planteada, diseñada para obtener información sobre un tema determinado, en un ambiente

permisivo, no directo. Maykut y Morehouse (citado Latorre, 2003:75) señalan que “es una conversación en grupo con propósito”.

El grupo se compone de un conjunto de personas relativamente pequeño que es guiado por un moderador, con el fin de conocer qué opinan o qué saben del tema de estudio. Los miembros del grupo se seleccionan por un criterio de homogeneidad intragrupo, que los relaciona con el tema de estudio. “El grupo de discusión es particularmente apropiado cuando la finalidad de la investigación es describir las percepciones de las personas sobre una situación, un programa o un acontecimiento. Su objetivo meta, es obtener información exhaustiva sobre las necesidades, intereses y preocupaciones de un determinado grupo social” (Latorre, 2003:76).

El grupo focal será una estrategia clave para el desarrollo del diagnóstico en especial con los alumnos, debido a que es complejo en el contexto de la UAD entrevistar a cada uno de los alumnos por separado. El hecho de generar un grupo de alumnos de distintos cuatrimestres y carreras, permitirá recuperar información relevante de su experiencia en relación a los PPA de una forma más espontánea y tener un muestreo de la visión de los alumnos.

2.2.5.4 ENCUESTA

La encuesta es una de las estrategias utilizadas en diferentes ámbitos de las ciencias sociales. Permite la obtención de información concreta en el caso de los instrumentos cerrados y en el caso del instrumento abierto, permite generar segmentos de categorías con respuestas cortas y concretas sobre lo que se busca indagar (Latorre, 2003).

Existen dos tipos de encuestas (Shagoury y Miller, 2000):

- **Abierta**, esta se realiza en base a un guión preestablecido por el investigador. Las preguntas buscan recuperar la percepción del encuestado. Por el número de instrumentos aplicados, es importante que se busquen respuestas concretas. Su recuperación se puede trabajar desde una tabla de frecuencia hasta una tabla de análisis.

- **Cerrada**, para este tipo de encuesta las respuestas ya están preestablecidas, lo que permite una aplicación masiva del instrumento. Para su recolección son apropiadas las tablas de frecuencia.

La encuesta es un instrumento clave en el proceso diagnóstico, porque permite generar frecuencias en relación a las respuestas de los asesores, es decir, valida cuál es la situación problemática que perciben los asesores en relación a los PPA. El tipo de encuesta que se espera aplicar es de tipo abierta, porque se quiere obtener una visión amplia pero segmentada a la vez de la percepción de los asesores.

2.2.6 SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN, RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez que se han aplicado los instrumentos de recolección de información y se ha recuperado lo que se trabajó con cada uno de ellos, para generar los ejes de análisis se realizó lo siguiente:

- a) En cada recuperación o transcripción de la información obtenida de la aplicación de los instrumentos, se subrayaron las ideas claves.
- b) Una vez terminada la primera revisión de la información, se enunciaron las pre-categorías de análisis rescatadas del árbol de problemas.
- c) Finalmente se generó una reflexión de las ideas subrayadas en relación al árbol de problemas.

2.2.6.1 BITÁCORA

Antecedente

La bitácora que se generó corresponde a la reunión que se tuvo con el coordinador de los PPA el día 12 de noviembre. El objetivo de esta reunión fue hacer un recuento de la situación de los proyectos que se trabajaron en este cuatrimestre, dialogar sobre el proceso de cada uno de los proyectos y visualizar cuáles continuarán el próximo cuatrimestre; entre otros puntos se trató la gestión de recursos y los elementos de una carpeta de producción.

Elaboración de la bitácora

Durante la reunión se fueron tomando notas de las ideas sobresalientes de los ejes o temas relacionados con las situaciones problemáticas señaladas en el árbol de problemas; a manera de apoyo se realizó una grabación de lo platicado durante esta reunión que posteriormente se pasó al registro.

Registro

Fecha: 12-Nov-2013

Descripción del evento: Reunión con coordinación de los PPA's	Número de registro: 1 Participante (abreviados): 2 CP y DG
---	---

Elementos recuperados de los PPA (Procesos, conceptos o ideas relevantes que se pueden relacionar con los PPA)	Reflexiones en relación árbol de problema
<p>Estructuración de trabajo de los proyectos</p> <p>CP "...uno de los problemas que presentan los PPA es que los chicos no saben a dónde quieren llevar los proyectos; por ejemplo, en este momento con el proyecto de <i>FREAK</i> ya terminaron, pero desde el inicio no tenían claro el objetivo a realizar, es como decir, queremos hacer una animación pero hasta ahí. A diferencia por ejemplo de <i>EMPIRIUM MARMOTA</i> que el objetivo es muy claro, pero ahí la dificultad es en estructurar los tiempos y los roles para que eso se lleve a cabo".</p> <p>DG "...lo que tenemos que trabajar es en la conformación de una metodología de los PPA, que permita a los alumnos o a los proyectos, darles elementos básicos, como la finalidad, líneas de producción, gestión de recursos, seguimiento y evaluación de sus mismos proyectos, esto tiene que ver también con la conformación de líderes de proyectos..."</p> <p>CP "...será complejo armar los parámetros de producción, pero si los criterios les quedan claros eso permitirá que ellos mismos le vayan dando estructura, la cuestión, que la diversidad de proyectos que existen, porque en donde el líder de proyecto existe y el apoyo del asesor, son los que van respetando los tiempos de producción..."</p>	<p>El hecho que los proyectos no tengan claro cuál es su fin último, <u>revela la necesidad de una guía metodológica que les permita, la planeación y proyección del proyecto.</u></p> <p><u>Los equipos de trabajo no tienen una planeación clara de los tiempos de producción y los objetivos son inalcanzables.</u></p> <p><u>La indefinición de roles dentro de los equipos de trabajo es una limitante para el alcance de los objetivos en tiempo y forma.</u></p> <p><u>La necesidad que existe es el armar una guía metodológica de construcción de los PPA.</u></p> <p><u>El rol de los líderes de proyectos y del asesor son clave, si éstos tienen la claridad de a dónde llevar el proyecto en relación a su liderazgo para conducir el equipo de trabajo y el logro de los objetivos, será necesario trabajar más cercanamente con ellos y por lo tanto, formar líderes de proyectos.</u></p>
<p>Seguimiento y evaluación</p> <p>DG "... en este cuatrimestre quedamos que los docentes deberían trabajar en los criterios de evaluación de tal manera que a los alumnos les quedara claro, desde los elementos generales (colaboración, asistencia, participación, entrega de productos, responsabilidad) a los específicos de cada proyecto; el punto está en que son pocos los asesores que desglosan sus elementos de evaluación en relación a la producción, debido a que esto tiene que ver más con elementos del mismo proyecto, que son más particulares..."</p>	<p>Existe la necesidad de generar un sistema de evaluación que abarque dos ejes, <u>elementos comunes de estructura general y seguimiento de los proyectos; como los elementos específicos de cada proyecto. Ambos vinculados coherentemente son los que permitirán la evaluación del producto final del proyecto.</u></p>

<p>CP "... ya lo habíamos platicado, es difícil seguir varios proyectos, por ejemplo, los que están a mi cargo, yo los haga de una manera general, pero en relación al proceso de producción yo lo desconozco porque no soy especialista, por ejemplo en <i>StopMotion</i>, la líder de proyecto en este caso la alumna (A), ella es la que sabe qué onda con cada uno de sus compañeros..., la figura del asesor es importante para la producción en relación a los conocimientos que les permita a los alumnos realizar el proyecto, pero en el momento de registro de la calificación, se pierden..."</p> <p>DG "... recuerda que la tabla de conversión de puntos de los alumnos es sólo un requisito de acreditación, pero ésta dista de un proceso de seguimiento de evaluación..., el punto no es sólo que no sepan generar instrumentos de evaluación, sino que puedan identificar los procesos, para llegar al producto final..."</p>	<p><u>Existe la necesidad de que los asesores y el coordinador de los PPA conozcan formas de evaluación de proyectos.</u></p> <p><u>Los asesores no saben cómo evaluar a los alumnos.</u></p> <p><u>Al no contar con una metodología clara de evaluación de la UAD, cada asesor evalúa de forma diferentes.</u></p>
<p style="text-align: center;">Perfil de los asesores</p> <p>DG "... con la evaluación regresamos al mismo punto, sobre el perfil de los docentes., el hecho que tú realices un proceso de selección de asesores de los proyectos, implica también identificar no sólo que tenga los conocimientos para aportar al proyecto, sino que pueda acompañar a los alumnos, será importante que revisemos a conciencia qué hay con los asesores que son nuestros maestros y con los externos,..."</p> <p>CP "... no hay un proceso de inserción de los asesores a los PPA; eso lo comentamos. Hay varios factores: por un lado, los que son nuestros maestros quieren evaluar el PPA como si fuera una materia y no es así, lo que yo tengo entendido, porque las formas de evaluar un proyecto son diferentes; por otro, lado los externos no entregan las actas del puntaje a CE y es cuando ando detrás de ellos..."</p> <p>CP "... definir un perfil será complejo, porque cada proyecto demanda conocimientos diferentes.."</p> <p>DG "... tienes razón en relación a los conocimientos, pero hay particularidades que tenemos que considerar como: manejo de recursos de planeación de proyectos o líneas de producción, dirección de proyectos (proyect manager), liderazgo de grupo, afinidad de trabajo con jóvenes, habilidad para la gestión de talento (identificar en qué rol coloca a cada chavo para que potencialice sus conocimientos), experiencia en la producción...etc. A éstos son los que me refiero..."</p>	<p><u>El proceso de selección de asesores no está claro, como consecuencia de la ausencia de criterios de un perfil de asesor.</u></p> <p><u>Necesidad de formar a los asesores.</u></p> <p><u>La inexistencia de un perfil claro de asesores genera que haya una diferencia significativa entre ellos y por lo tanto, en los resultados de los proyectos.</u></p>
<p style="text-align: center;">Facilitadores o limitantes de la conformación de proyectos</p> <p>CP "... lo interesante de los PPA es que los chavos se conforman en los equipos y depende ellos, que se vayan sumando más, qué implica, que los que son buenos son los más solicitados para los proyectos, de esta manera, los que están rezagados no los aceptan fácilmente a en los proyectos. Por esta razón hay proyectos que caminan solos, sin la necesidad de un asesor, porque los chavos están comprometidos con su proyecto; en cambio, los que están en proyectos por requisito, son los</p>	<p><u>La autonomía de los proyectos de asesores depende de la movilidad de los alumnos para formar equipos de trabajos.</u></p> <p><u>Los proyectos con propósitos claros hasta el momento han sido exitosos.</u></p> <p><u>No se están cubriendo las necesidades de</u></p>

<p>más inconstantes..., <u>...algo que identifico es cuando los proyectos tienen claro cuál es el objetivo de dicha producción como el caso de los guiones para el festival de cine de Guanajuato, son más productivos, a diferencia de los que tienen buenas ideas, pero son proyectos inalcanzables, debido a que no miden sus posibilidades ..., que limita, el hecho de que los equipos estén desequilibrados, porque hay proyectos que necesitan chavos con habilidades y conocimientos específicos que aún no han adquirido; por otro lado, que pocos proyectos logran involucrar a otras carreras, por ejemplo, en la revista electrónica, hay pocos diseñadores y los que están no tienen todo el conocimiento de desarrollo web...</u></p>	<p><u>los proyectos a nivel de recurso humano.</u></p> <p><u>La definición de los proyectos con claridad genera buen resultado en la producción.</u></p> <p><u>Se vincula con la dificultad para incorporar alumnos a los proyectos</u></p>
<p>Conformación de los equipos de trabajo</p> <p>DG"... <u>en los proyectos el rol de los líderes de proyectos es clave, porque ellos mismos van viendo las necesidades y buscan alternativas, en donde sólo nosotros los apoyamos; en este cuatrimestre, el hecho que constantemente se les ha dicho es que si los recursos no están hay que buscarlos o preparar a otros, esto es clave en una producción; a qué me refiero, que los mismos chavos están capacitando a sus compañeros para que se integren al proyecto, pero esto se dio por lo menos en 4 proyectos..., ...esto habla de dos procesos, que sí se está dando el elemento de gestión de recursos humanos, apertura de los proyectos para con otros alumnos de primeros cuatrimestres para prepararlos y darle continuidad a los proyectos, ésta es la lógica de una productora autosustentable...</u>"</p> <p>CP"...como el caso de Cautla que se tiene ese problema, ayudarlos a identificar que necesitan nuevas personas y que las que están actualmente, no podrán concluir el proyecto, pero en este caso, la asesora señala que no pueden integrar más personas..."</p>	<p><u>Los líderes de proyectos son claves en la dirección de los proyectos.</u></p> <p><u>En los alumnos se está permeando el discurso de movilidad y gestión de recursos.</u></p> <p><u>La conformación de un equipo sólido sin nuevos integrantes limita la continuidad.</u></p> <p><u>La necesidad de una guía metodológica que defina los roles del líder y del asesor.</u></p> <p><u>Se vincula con la dificultad para incorporar alumnos a los proyectos</u></p>
<p>Recursos de apoyo a los proyectos</p> <p>CP"...<u>aún no me queda claro cómo será el apoyo que se le dé a los proyectos en relación a los niveles de los PPA..., ...cómo tendrán acceso al recurso...</u>"</p> <p>DG"... <u>de eso ya hemos hablado varias veces, lo que se tiene que gestionar en el consejo directivo es un presupuesto, que se está evaluando su aprobación, lo segundo, es que tú eres el filtro, tú estas cercano a los proyectos y puedes identificar qué PPA está en nivel 1 y vale la pena promoverlo al nivel 2, pero eso tú lo gestionas, del mismo modo del 2 al 3..., el cómo acceder a los recursos, tendrá que ver con sus fases de producción y con los resultados, no se puede apoyar una producción al 100% porque ahí se puede ir todo, el recurso clave está en el mismo proyecto, porque estos existen sin el apoyo o con él; el apoyarlos es para necesidades concretas que los alumnos no puedan cubrir de manera directa...</u>"</p>	<p><u>Hay un elemento de comunicación a considerar, debido a que si el coordinador de los PPA no tiene clara la gestión de recursos, los asesores tampoco y los alumnos menos, se necesita trabajar en una estructura pedagógica.</u></p> <p><u>Existe la necesidad de generar vinculaciones externas que permita la gestión de recursos estatales o federales de diferentes instancias u organizaciones.</u></p> <p><u>La necesidad de una guía metodológica o manual de procedimientos que incluya el proceso y los tipos de gestión de recursos.</u></p>

Tabla (UAD:2013) 2

El análisis del registro de la bitácora permite identificar lo siguiente:

- En diferentes segmentos del registro el coordinador de los PPA resalta que existe una necesidad de contar con un referente claro de lo que son los PPA, que les permita a la comunidad UAD y en especial a los asesores y alumnos, realizar su planeación de proyecto.
- El vacío de información de los PPA percibido por los alumnos y asesores, está generando que existan diferentes interpretaciones de los qué es y son los PPA.
- Se resalta como figura clave para el desarrollo de los PPA, al líder de proyecto, rol que es tomado por el alumno o alumna que registra la propuesta del proyecto; en los casos en donde los proyectos cuentan con esta figura, el líder es quien marca las pautas de trabajo y se acerca con el coordinador de los PPA para solicitar asesores. Dada la importancia del líder de proyecto, es clave la necesidad de identificar a los líderes de proyectos e incentivar en los proyectos este rol porque puede asegurar el éxito del proyecto.
- Una necesidad señalada por el coordinador de los PPA es la definir con claridad el rol de los asesores; en qué momento sólo son facilitadores de conocimiento y en qué situación ellos también son los líderes del proyecto. A partir de los proyectos señalados en la bitácora, los que tienen mayor éxito son los que cuentan con un líder de proyecto (Alumno) y un asesor o asesores para la facilitación de conocimiento.
- En los segmentos recuperados de la conversación en los que se evoca tanto a los alumnos como a los asesores, se resalta que una necesidad atender es el ayudar a los alumnos en la conformación de sus equipos de trabajo; en el caso de los proyectos con mayor trayectoria sus demandas son específicas en relación a los conocimientos y habilidades, situación que hace que no todos los alumnos puedan tener acceso a este tipo de proyecto. Por lo mismo, es necesario generar una estrategia de cómo insertar nuevos alumnos en los proyectos ya avanzados para asegurar su continuidad.
- En base a la experiencia del coordinador de los PPA un problema fuerte es el sistema de evaluación; los asesores no saben evaluar procesos en la elaboración de un proyecto y existe una asimetría entre los que sólo reportan un puntaje sin seguimiento a los que sí hacen un seguimiento exhaustivo de los alumnos.

2.2.6.2 ENTREVISTA

Antecedente

Se decidió entrevistar al coordinador de la carrera de Animación, porque es un informante clave en el proceso de la construcción de los proyectos, debido a que fue en la carrera de animación donde se gestó la idea de conformar pequeños estudios para la elaboración de proyectos a nivel semi-profesional, como estrategia para hacer animaciones y corroborar el aprendizaje de los alumnos. Por otra parte, él desde su incorporación de la UAD ha estado al frente de proyecto.

Aplicación de la entrevista

Previo a la entrevista se le mandó al coordinador el instrumento con el fin que lo revisara, en donde se le planteó que el objetivo de la entrevista era profundizar en las problemáticas de que adolecen los PPA, para generar un diagnóstico previo a la construcción a un plan de mejora de los PPA. Esta entrevista fue grabada en su totalidad, las preguntas del instrumento fueron planteadas para profundizar en los ejes señalados en el árbol de problema.

Registro

Fecha: 7- Nov-2013 Núm. de entrevista: 01 Participante (Abreviaturas): Coordinación de LA (CLA)		
Transcripción	Categorías de análisis determinadas	Reflexiones en relación árbol de problema
1) DG “¿Qué características definen a un PPA?” CLA “...son proyectos <u>multidisciplinarios de diferentes ejes</u> , tienen la característica que son emergentes..., ellos mismos crean su objetivo, lo que sí es que <u>al final tengan un producto...</u> ”	<i>Conceptualización de los PPA.</i>	Elementos ya asumidos: multidisciplinarios y generación de un producto. Aún no se señala algo relacionado con el modelo educativo de la UAD. No está explícito en el árbol de problemas pero es importante.
2) DG “¿Para ti en este momento cuáles son los aciertos de los PPA?” CLA“... <u>se han hecho productos de alta calidad (en relación a la producción y el tipo de producción); esto se debe a que los proyectos pueden continuar a lo largo del cuatrimestre, el otro (punto) es que los proyectos son multidisciplinarios, porque</u>	<i>Facilitadores</i> o	<u>La continuidad de los proyectos y la interdisciplinariedad permiten la socialización entre los alumnos.</u>

<p><u>de otra manera jamás se hubieran unido para trabajar...</u>, otra cosa es que le <u>permite a los alumnos especializar sus conocimientos</u>; por ejemplo, si hay alguien que se quiere dedicar a stop motion, en las clases te enseñan los principios de animación, pero no puede haber una clase de stop motion, los principios los aplican en stop motion, de ahí que un PPA es importante..., <u>una ventaja es que en los PPA aprenden a generar equipos</u>, no en todos los PPA es así pero llegan hacerlo conforme se consolida el proyecto...”</p> <p>CLA”...otro elemento es liderazgo, un caso es <i>Nautilus</i>; si ese proyecto no hubiera sido retomado por (N) se hubiera terminado, pero este alumno agrupó al grupo y lo va llevando de una manera viable....,</p>	<p><i>limitantes de la conformación de los proyectos.</i></p>	<p><u>Los PPA son un mecanismo que especializa a los alumnos en relación a sus intereses profesionales.</u></p> <p><u>El liderazgo de los alumnos en los proyectos es crucial para su continuidad y el aprendizaje de gestión de recursos.</u></p> <p><u>Lo que aporta los PPA al modelo educativo de la UAD es crucial, por ello, la importancia de la consolidación de éstos tanto a nivel operativo como académico.</u></p>
<p>3) DG “¿Cuáles son las desventajas de los PPA en este momento?”</p> <p>CLA “...<u>la desventaja es cuando no saben hacer equipos u organizarse y es cuando pierden tiempo de producción o ésta se ve afectada...</u>, ...hay PPA que no cuajan o no cierran el proceso, porque pierden la finalidad o son ideas buenas, pero no viables...”</p> <p>CLA “... <u>una desventaja es que cuando los líderes de proyecto no son buenos líderes, el grupo se pierde y no generan producciones de alta calidad artística</u>; otra desventaja, <u>es cuando entran los de primero, porque no todos entran con habilidades ya desarrolladas en relación a cada carrera, y lo que pasa es que un grupo pequeño son aceptados bien en otros proyectos, otros saben lo que quieren y cuando no tienen las habilidades entran a los proyectos y ahí tienen que aprender, pero los que no saben lo que quieren y no tienen habilidades, éstos son los que quedan volando...</u>,</p> <p>CLA “... pese a que los PPA ya tienen un registro en calificaciones, en los que no están consolidados, realmente no tienen una consecuencia de fallar, es decir, sus metas <u>no son retroalimentadas desde la parte artística de producción, debido a que son proyectos pequeños y son acompañados por el coordinador de PPA él los evalúa, pero no hay una</u></p>	<p><i>Facilitadores o limitantes de la conformación de los proyectos.</i></p>	<p><u>Uno de los elementos a trabajar y gestionar en los alumnos es el trabajo colaborativo.</u></p> <p><u>Una clave del éxito de los proyectos es la conformación de equipos.</u></p> <p><u>El rol de los líderes de proyectos es crucial en los equipos de trabajo.</u></p> <p><u>La integración de los alumnos de primer cuatrimestre está en sus habilidades y en la definición de su interés para ser admitidos en los equipos.</u></p> <p><u>Un factor clave en la producción es la retroalimentación de lo generado por cada equipo de forma más concreta.</u></p> <p><u>Un elemento del perfil de coordinador de los PPA debe ser el de productor de proyectos.</u></p> <p><u>Estos tres fragmentos están relacionados con la dificultad para la</u></p>

<p><u>retroalimentación artística que los oriente a una verdadera producción, es decir, lo que hacen esta bien, pero no debe ser así, el coordinador es bueno, pero no tiene los elementos como un manager de proyecto...</u></p> <p>CLA "...algo que está sucediendo es que los PPA están demandando asesores especializados, pero en realidad, <u>lo que se necesita son los líderes de proyectos, porque estos van guiando el proyecto y el asesor no sólo pone la calificación, aquí sí los acompaña y va corrigiendo procesos de producción;</u> es más, estos proyectos son los que han adoptado la dinámica de auto-capacitación que no sólo resuelve las necesidades del proyecto, sino asegura su continuidad..."</p>		<p><u>conformación de equipos en primer nivel, después que éstos sean interdisciplinarios.</u></p> <p><u>Si no se tiene un sistema claro de seguimiento y evaluación, no se podrá incentivar la retroalimentación en los proyectos.</u></p>
<p>4) DG" ¿Qué características debe reunir un asesor de proyecto?"</p> <p>CLA "...<u>es necesario un director de los PPAs, que tenga el conocimiento de productor, que vaya guiando y dé estructura de producción a cada uno de los proyectos,</u> esto implica que esté de tiempo completo sólo en eso, (S) cumple con la parte administrativa, pero es necesario también que <u>esta figura tenga la parte artística y de producción de multimedia, eso, es lo que se necesita..., ...para que le ayude generar un plan de producción..., ...debe ser también un gestor de recursos</u>".</p> <p>CLA "... <u>un asesor debe contar con el conocimiento, eso es lo que aporta un asesor y su experiencia en la producción, porque el seguimiento lo debe generar el coordinador de PPA ...</u>"</p> <p>DG "...y qué hay con la evaluación"</p> <p>CLA "... se puede establecer desde el plan de producción en relación a la retroalimentación que haga el coordinador, <u>porque hay proyectos que no tendrán asesor siempre o que requerirán varios asesores en diferentes momentos...</u></p>	<p><i>Perfil de los asesores</i></p>	<p><u>Un elemento del perfil de coordinador de los PPA debe ser el de productor de proyectos.</u></p> <p><u>La figura del asesor como aportador de conocimiento es clave, de esta manera los asesores no se limitarían a quedarse en un solo proyecto, sino pueden aportar a otros diferentes.</u></p> <p><u>Al ser la figura del asesor crucial en el desarrollo de los proyectos, el perfil de éste debe estar definido con claridad, lo que permitirá contar con asesores más acorde a las necesidades de los proyectos.</u></p>
<p>5) DG "¿Qué elementos identificas tú que no estamos viendo y afectan la consolidación de proyectos?"</p> <p>CLA "...<u>la búsqueda de proyectos de largo plazo; si los equipos están</u></p>		<p><u>Establecer metas alcanzables favorece la</u></p>

<p><u>consolidados esto es viable, de lo contrario genera cansancio en los equipos; algo que tenemos que poner énfasis es en los proyectos de corto y mediano plazo, porque hasta ahora esos han culminado bien, ha permitido que el equipo inicie con un nuevo proyecto...”</u></p> <p>CLA “... <u>nos falta una mecánica que permita a los alumnos identificar los niveles de los PPA en relación a los apoyos que tengan cada equipo...”</u></p> <p>CLA “... <u>hay ausencia de un método de planeación y ejecución de proyecto, eso permitiría mayor creación de proyectos, por ejemplo, con Cuautla (L) tardó más de un año en generar una metodología viable, hasta ahora ya tiene una forma más concreta de generar cada uno de los capítulos...”</u></p> <p>CLA “... <u>tenemos que incentivar más la cultura de la planeación y de metas, esto por ejemplo, ha sido clave en Nautilus, tienen metas concretas de entrega, pero además tienen un responsable entre los chavos de cada área, de esta manera, la metodología de trabajo es más rápido, y ellos, sólo han solicitado asesores para conocimientos muy específicos, pero ahí el liderazgo de (N) es crucial..., el hecho que hayan ido a Burbank y que algunos ya trabajan en estudios les permite hacer una dinámica ya profesional...”</u></p>	<p><i>Estructuración de trabajo de los proyectos</i></p>	<p><u>culminación de proyectos.</u></p> <p><u>Se remarca el desconocimiento de los niveles de los PPA.</u></p> <p><u>La ausencia de una guía metodológica que sea un referente para los proyectos.</u></p> <p><u>Necesidad de la existencia de un documento que defina qué es un PPA y que integre la guía metodológica de construcción y evaluación del mismo.</u></p> <p><u>Necesidad de fortalecer los roles de trabajo y responsables de cada área del proyecto, lo puede asegurar que cada una de las partes se realicen y por otro lado, fortalece el liderazgo de cada integrante.</u></p>
<p>6) DG “Qué elementos de relación identificas entre el sistema de evaluación y seguimiento con el nivel de producción de los PPA”</p> <p>CLA “...<u>lo primero, es que necesitamos más asesores que sepan con claridad que se le evaluará a cada chavo y que les exija el cumplimiento de las metas, esto implica una buena retroalimentación, eso es lo que ha permitido buenos resultados..., ...la calidad del producto depende del seguimiento, porque los proyectos que no están acompañados son los que tienen menos penalización, obtienen buen puntaje al igual que los de alto rendimiento...”</u></p> <p>CLA”... <u>los proyectos se deben ir ganando el asesor debido a los recursos, es decir, no podemos tener un asesor para cada proyecto porque son muchos</u></p>	<p><i>Seguimiento y evaluación</i></p>	<p><u>La ausencia de claridad de qué se evaluará limita la retroalimentación de los proyectos y con ello, la mejora del mismo.</u></p> <p><u>Desfase en la evaluación.</u></p> <p><u>Políticas de designación de asesores.</u></p> <p><u>Al tener un sistema de evaluación deficiente recae en que no se dé un seguimiento y retroalimentación de los proyectos.</u></p>

<p>chavos, <u>un mecanismo que permita designar asesores en relación al avance de los proyectos....</u></p>		
<p>7) DG “¿De los proyectos que conoces qué elementos podemos recuperar de apoyo para los PPA?”</p> <p>CLA” <u>...cuando hay una buena organización hay una delegación de responsabilidades y la definición de roles en la producción..., cuando hay un buen líder o asesor identifica las habilidades de cada integrante del equipo hace uso de sus ellos y los potencializa..., ...el establecimiento de metas; en caso que no logran el objetivo en el tiempo establecido buscan alternativas e incluso amplían las horas de trabajo en otros días, fuera de los señalado por los PPA...,</u></p> <p>CLA”<u>... el hecho que existan líderes hace que los alumnos tengan más confianza y se acerquen a ellos entre iguales, porque hay algunos que ven al asesor y no se acercan para preguntarle...,</u></p> <p>CLA “<u>... los proyectos consolidados generan dinámicas de grupos y van adquiriendo una identidad de grupo, eso implica que se motiven entre ellos e incluso que solucionen ellos sus conflictos, no todos pueden lidiar con eso...</u></p>	<p><i>Recursos de apoyo a los proyectos</i></p>	<p><u>La delegación de responsabilidades y definición de roles en los equipos es clave en la producción, por lo tanto es clave también incentivar esta forma de trabajo.</u></p> <p><u>La importancia del líder de proyectos y el asesor son clave, pero la definición de cada uno de ellos en los proyectos, potencializa.</u></p> <p><u>La conformación de equipos en todo el sentido de la palabra, es clave para el proyecto.</u></p> <p><u>Para la instalación de los PPA se necesita la existencia de un referente tanto para los asesores como para los alumnos, esto puede ser de apoyo para la implementación de esta metodología de trabajo en la UAD.</u></p>
<p>8) DG “Qué relación o vínculo existe entre el perfil de egreso del alumno UAD y los PPA”.</p> <p>CLA” <u>... tiene que ver principalmente con la aplicación de sus conocimientos, en la materia identifican las técnicas o el uso de las herramientas, pero en los proyectos van más allá, porque tiene que ver con sus intereses y por lo tanto, lo que buscan en ocasiones es un conocimiento que no han adquirido y lo desarrollan en los proyectos, cuando llegan a las materias le sacan mayor provecho porque mejoran su técnica, en otros casos, ven dónde se aplica lo que han estudiado, el vínculo está en que esto los acerca un tipo de producción profesional...,</u></p> <p>DG “...en el ejemplo que pones de</p>	<p><i>Vinculación modelo educativo UAD y los PPA</i></p>	<p><u>Se presenta un complemento entre lo adquirido en la materia con los proyectos de forma recíproca.</u></p> <p><u>Los proyectos consolidados especializan a los alumnos en sus intereses profesionales.</u></p> <p><u>Desarrollo de competencias generales.</u></p>

<p><i>Freak, si los chavos no estuvieran en ese proyecto llegarían al conocimiento que tienen en este momento, o cuál es la diferencia... de los que sólo están en ese curso y los que están en ese proyecto, tienen conocimientos diferentes”</i></p> <p>CLA “...más que conocimientos diferentes, <u>yo diría habilidades más desarrolladas, de un mismo grado conocen y saben lo mismo, pero lo que te permite un proyecto es que profundizas y mejoras en tu técnica; de esta manera te haces un artista y profesionista en algo concreto</u>; para los que están en otros grados menores, se adelantan, de hecho esto ha permitido que las generaciones nuevas estén más preparadas....,</p> <p>CLA `... <u>permite también que los chicos sean proactivos y autodidactas...</u>`</p>		<p><u>Lo que aportan los PPA al modelo educativo de la UAD es crucial, por ello, la importancia de la consolidación de éstos tanto a nivel operativo como académico.</u></p>
---	--	--

Tabla (UAD:2013) 3

El análisis del registro de la entrevista permite identificar lo siguiente:

- La entrevista deja ver que a nivel coordinaciones de carrera, la concepción que se tiene de los PPA es que son proyectos que aportan a los alumnos un conocimiento más profundo de su campo de formación profesional; esto es clave, porque evidencia que el concepto se ha estado permeando. Sin embargo, el entrevistado hace referencias generales de lo que son los PPA, no hay una especificación a profundidad de este tipo de proyectos. Será clave poder identificar si los alumnos pueden señalar lo que les aportan los proyectos en su formación y cuál es la precepción que tienen en relación a los PPA, porque ello permitirá identificar cuál es el manejo de información sobre el concepto, en los diferentes actores de la comunidad UAD.
- Un aporte clave de la entrevista al coordinador de LA es el que señalé, que se tiene que revisar el perfil del coordinador de los PPA; bajo sus argumentos, es que esta persona debe ser un productor, porque de esta manera es la figura que les puede ayudar a los alumnos a generar una línea de trabajo y que les pueda retroalimentar sus avances, debido a que en este momento, como están funcionando, los contrastes de los alcances se deben a que los proyectos que están sueltos (sin asesor) no tienen una retroalimentación clara ni exigencia en relación a su programación de objetivos.

- Al igual que el coordinador de los PPA, el coordinador de LA coincide en que es crucial trabajar con los asesores e identificar cuál es el perfil y rol de los asesores en los proyectos. Resalta también, en la necesidad de generar una estrategia para que los asesores aporten el conocimiento que requieren los alumnos, pero que éstos no sean permanentes en los equipos de trabajo, debido a que en la producción se pueden necesitar diferentes asesores, por lo cual, si se tiene un catálogo se pueden aprovechar mejor.
- Un elemento que vuelve a surgir en este registro es la importancia de los líderes de proyectos, como una figura que es tomada por los alumnos y que es clave; que el punto a trabajar será cómo ofrecerles a los líderes de proyectos elementos de seguimiento de su equipo, debido a que no todos los líderes de proyectos tienen claridad en su rol; si se forman líderes de proyectos, puede asegurarse que los asesores complementen el conocimiento y el coordinador de los PPA apoye en el desarrollo de la metodología. Esto revela que no existe claridad en los roles y la necesidad de especificarlos.
- En la entrevista ha salido un tema relevante sobre la dinámica de auto-capacitación de los equipos de trabajo y la necesidad de incentivar esta forma de trabajo en los equipos.

2.2.6.3 ENCUESTA

Antecedente

Previo a la aplicación de este instrumento se identificó a 4 asesores de proyectos que hubieran tenido mayor tiempo acompañando proyectos de las diferentes carreras; ellos representan el 39% del total de asesores de los PPA, lo cual los hace una muestra significativa. Previo a la ronda preguntas, se les dio a conocer el objetivo de las mismas y la finalidad del porqué se recuperaría información de los PPA. De manera concreta se les señaló que sus respuestas nos ayudarían a mejorar los proyectos tanto a nivel operativo como a nivel académico.

Aplicación de la encuesta

La forma de aplicación fue muy sencilla, es decir, haciendo una ronda en torno a cada pregunta; de esta manera sus respuestas que fueron grabadas después se vaciarían en una tabla de frecuencia, lo que permitiría agruparlas. El hecho que hayan sido asesores de

PPA con más tiempo de participación hizo que la sesión de trabajo fluyera, debido a que uno de los temores que se tenía era el poco tiempo con el que se contaba y por, otro lado, la apatía de participación.

Registro

Fecha: 20- Nov-2013 Núm. De entrevista: 04 Participante (Abreviaturas): Asesores			
Pregunta	Frec.	Categorías de análisis determinadas	Reflexiones en relación árbol de problema
1) Enuncia elementos que caracterizan los PPA		<i>Conceptualización de los PPA.</i>	<p><u>Los elementos básicos que resaltan, son la interdisciplinariedad y la generación de proyectos, estos dos ejes distinguen la actividad.</u></p> <p><u>Las respuestas están enfocadas con el problema principal de consolidar los PPA en la UAD, para que se pueda dar de manera general lo que resalta de este tipo de proyectos.</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos que involucran a alumnos de diferentes carreras. 	4		
<ul style="list-style-type: none"> • Pueden ser propuestos por alumnos o maestros. 	3		
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen por fin un producto en concreto. 	4		
<ul style="list-style-type: none"> • Son un distintivo de la UAD. 	4		
<ul style="list-style-type: none"> • Permiten a los alumnos tener un acercamiento a su área profesional. 	2		
<ul style="list-style-type: none"> • Les permite aprender otras cosas que no se ven en la clase. 	4		
<ul style="list-style-type: none"> • Un espacio para la creatividad. 	1		
<ul style="list-style-type: none"> • Están enfocados en producir. 	3		
2) Elementos que favorecen el desarrollo de los PPA		<i>Facilitadores o limitantes de la conformación de proyectos.</i>	<p><u>La importancia de equilibrar los equipos de trabajo es una necesidad, por lo cual, se requerirá trabajar en generar una estrategia de apoyo.</u></p> <p><u>Se requerirá generar una estrategia relacionada para la formación de líderes de proyectos y un taller de conformación de líneas de producción de medios interactivos.</u></p> <p><u>Se resalta la irregularidad de participación de los alumnos, esto se presenta más cuando los proyectos en los que participan no les son significativos o que éstos no están relacionados con sus intereses.</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Interés de los alumnos por el desarrollo del proyecto. 	4		
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando hay un equilibrio entre los integrantes del equipo en relación a sus habilidades artísticas. 	4		
<ul style="list-style-type: none"> • El éxito de los proyectos depende en gran medida del compromiso de los chavos. 	3		
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los chavos asumen cada uno de los roles el proyecto avanza considerablemente. 	4		
<ul style="list-style-type: none"> • La generación de una carpeta de producción y una planeación clara del proyecto. 	2		
<ul style="list-style-type: none"> • La definición propósitos y alcances de los proyectos 	4		
3) Señala elementos que dificultan el desarrollo de los PPA			
<ul style="list-style-type: none"> • La irregularidad de los chavos en su participación. 	4		
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se encuentran los egos y no se conforman equipos de trabajo. 	3		
<ul style="list-style-type: none"> • No contar con el equipo y las herramientas necesarias para la producción. 	1		

<ul style="list-style-type: none"> • El sólo contar con dos horas de trabajo. 	3		
<ul style="list-style-type: none"> • La interrupción de las sesiones de trabajo de los viernes porque son cuando se realizan los eventos universitarios. 	4		<p><u>La necesidad es apoyar a los alumnos a definir las metas y alcances asegura la consolidación del proyecto.</u></p> <p><u>Una dificultad de los proyectos es el número de sesiones de trabajo, porque limita el logro de los objetivos.</u></p> <p><u>Surge nuevamente la necesidad de planeación de los proyectos.</u></p> <p><u>La demanda de alternativas de proyectos va de la mano con la propuestas de iniciativas, una lleva a la otra.</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Los alumnos tienen dificultades en establecer los propósitos y la limitación de los proyectos. 	4		
<ul style="list-style-type: none"> • Hay proyectos que necesitan recursos para su desarrollo pero el hecho que no puedan argumentarlos y que desconocen instancias de apoyo, se limitan a sólo lo que tienen. 	1		
<ul style="list-style-type: none"> • El que los alumnos tengan dificultad para jalar otros conocimientos de su carrera, como administración y contabilidad, les dificulta a los PPA hacer una proyección real de presupuestos. 	2		
<ul style="list-style-type: none"> • Sabemos que los PPA son proyectos pero no sabemos cómo es la metodología que nos guíe a los asesores. 	1		
<ul style="list-style-type: none"> • La existencia de pocas opciones de proyectos que hace que algunos chavos sólo entren por requisito. 	1		
<p>4) Qué dificultades enfrentas como asesor con la movilidad o la integración de los chavos a los proyectos.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Los chavos que están metidos en los proyectos no se mueven de ahí, de hecho una vez que terminan la carrera varios de ellos continúan participando. 	4		
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene que ver con la actitud de los chavos, el que es inconstante se mueve de un proyecto a otro y sus mismos compañeros los van rezagando, el motivar a este tipo de alumno es lo más difícil. 	2		
<ul style="list-style-type: none"> • La integración se dificulta cuando el proyecto requiere de conocimientos muy especializados, como es el caso de animación o videojuegos, a diferencia de producción o diseño que pueden colaborar en cosas no complejas. 	4	Seguimiento y evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> • Cada vez, que se integra un nuevo alumno o alumnos, implica un proceso de capacitación y explicación del proyecto, por eso hay PPA que no aceptan nuevos. 	4		
<ul style="list-style-type: none"> • La dinámica de capacitar a los nuevos en las primeras semanas ayuda la integración, pero las consecuencias de esto es que 	3		

retrasa la programación de producción.			<p><u>producción del proyecto, es fácil que recaigan los que son docentes en evaluar a los alumnos como si fuera una clase más.</u></p> <p><u>La dificultad para la generación de instrumentos de evaluación se debe a que no se tienen los conocimientos para generarlos.</u></p> <p><u>Con la información recuperada resulta contundente la necesidad de generar un sistema de evaluación de los PPA acorde a la naturaleza de éstos, que va en conjunto con la formación de asesores.</u></p> <p><u>La coordinación de los PPA UAD no logra transmitir a los asesores qué se espera que se evalúe.</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> Ha mejorado la dinámica de que generen su carpeta de producción, pero el solicitarlo les da un grado de responsabilidad y te das cuenta si en verdad se quieren integrar. 	3		
5) Cuáles son las dificultades para el seguimiento y evaluación de los proyectos.			
<ul style="list-style-type: none"> En el primer parcial son pocas semanas para generar una evaluación, debido a que los proyectos inician dos semanas después. 	2		
<ul style="list-style-type: none"> Al ser pocas sesiones el porcentaje de inasistencias se reduce y eso lo pone en riesgo de reprobación. 	2		
<ul style="list-style-type: none"> Lo complejo es hacer un registro por sesión de trabajo los avances de los chavos, porque si se deja al final, el parcial puede quedar a media semana y la entrega de actas es antes o después y no te da tiempo. 	4		
<ul style="list-style-type: none"> Lo difícil es medir el desempeño de cada alumno en relación al rol que toman en el proyecto y la producción del mismo. 	4		
<ul style="list-style-type: none"> Nos piden que generemos un instrumento de evaluación, pero me es difícil saber qué elementos debo integrar o qué esperan que evaluemos. 	4		
<ul style="list-style-type: none"> Las ausencias de los alumnos no sólo afectan la producción, sino que ellos se pierden. 	3		

Tabla (UAD:2013) 4

El análisis del registro de la encuesta permite identificar lo siguiente:

- Los puntos de coincidencia en relación a la percepción de los asesores de los PPA, es que éstos son proyectos interdisciplinarios, culminan con un producto en concreto y que les permite a los alumnos profundizar en sus conocimientos. Existe una noción amplia de lo que son los proyectos; sin embargo, esto no se puede generalizar; como lo señalaba en la entrevista el coordinador de los PPA, aún hay asesores que no tienen claridad de qué se tratan los proyectos y su relevancia en la UAD.
- Se rescata de parte de los asesores que el éxito de los proyectos radica en la planeación y definición de los propósitos, que los alumnos se comprometan con el proyecto al asumir su rol en éstos, lo que permite identificar la necesidad de ayudar

a todos los proyectos en su proceso de planeación y establecimiento de sus objetivos.

- Los asesores señalan que debe existir un sistema de evaluación de propuestas más exhaustivo que les permita a los alumnos identificar la viabilidad de su propuesta, lo que reduciría la existencia de proyectos interminables.
- Tanto el coordinador de LA y de los PPA como los asesores coinciden que es necesario generar una estrategia viable de integración de los alumnos de primer ingreso a los proyectos ya existentes, al igual que una dinámica de trabajo que cubra las necesidades de los proyectos consolidados en relación a la integración de más colaboradores.
- Hay una demanda y necesidad fuerte por parte de los asesores en apoyarlos en lo que se refiere a evaluación de proyectos, seguimiento y elaboración de instrumentos de evaluación, lo que implica generar una estrategia de formación de asesores.
- El sentir de una evaluación subjetiva responde a la asimetría de los asesores en los que tienen nociones de evaluación y los que no identifican este tipos de procesos, lo cual devela que no hay un proceso de selección de asesores por un lado, porque no hay un perfil definido de los asesores, y por otro, que se buscan por sus conocimientos que pueden aportar al proyecto, no como formadores.
- La necesidad de contar con un referente claro de qué son los PPA y el cómo funcionan en su totalidad, les permitirá a los asesores guiar a los alumnos según en qué nivel está su PPA y por lo tanto, el cómo gestionar recursos al interior y exterior de la universidad para la realización de sus proyectos, situación que ambas partes desconocen.

2.2.6.4 GRUPO FOCAL

Antecedente

Este instrumento fue aplicado por el coordinador de los PPA; se invitó a 6 alumnos de diferentes carreras y cuatrimestres, se les informó que el objetivo de la invitación era hacer un reconocimiento e identificación de las necesidades de los PPA para la mejora de los mismos.

Aplicación del grupo focal

Una vez reunidos los estudiantes se les señaló que se trabajaría en base a dos

temáticas principales: su percepción respecto a los PPA en base a su experiencia de participación en los proyectos en los que están; y las situaciones problemáticas que identifican que están presentes en los PPA. Los alumnos explicaron sus puntos de vista en relación a los proyectos y los que llevaron la discusión fueron ellos, debido a que el coordinador no tiene experiencia en la conducción de grupos focales. Por ello, en los diálogos resulta un tanto variable la información debido a que los alumnos saltan de un tema a otro. Sin embargo, pese a esta dificultad, la información recuperada de la grabación es importante.

Registro

Fecha: 22- Nov-2013 Núm. De entrevista: 6 Participante (Abreviaturas): A1, A2, A3, A4, A5, CP		
Transcripción	Categorías de análisis determinadas	Reflexiones en relación árbol de problema
<p>1) CP “¿Para ustedes qué es un PPA?”</p> <p>A1, “...a diferencia de lo que antes eran las vinculaciones, la estructura de <u>los PPA te permite generar tu proyecto, es un espacio que lo puedes aprovechar y los recursos, si sabes lo que quieres...</u>”</p> <p>A6, “... al inicio de los cuatrimestre sólo sabía que tenía que escoger un proyecto, para íi, <u>son la participación de proyectos...</u>”</p> <p>A5, “... es un espacio que <u>te permite aprender de otras carreras</u>, cuando estás en proyectos donde participan varios...”</p> <p>A3, “... <u>son proyectos que tú mismo propones</u> o los profesores, en donde tienes la oportunidad de hacer cosas que te gustan...”</p> <p>A2, “...es lo chido de la UAD, <u>permitirte hacer lo que quieres en relación a tus proyectos</u>, si en verdad quieres hacer algo chido, sólo en estos proyectos lo puedes hacer...”</p> <p>A4, “... para mí, <u>es un espacio de aprendizaje</u>, porque hay cosas que en la clase haces ejercicios o en los proyectos de cuatrimestre, <u>generas productos</u>; pero en los PPA lo que generas es más profesional...”</p>	<p><i>Conceptualización de los PPA.</i></p>	<p>La respuestas permiten señalar que los alumnos identifican elementos claves de lo que son los PPA; sin embargo, estos elementos aún están débiles en la estructura actual de los proyectos.</p> <p>El reto de la conceptualización de los PPA es que los alumnos identifiquen un solo concepto, para evitar confusión.</p> <p>Un elemento a destacar es que los alumnos de reciente ingreso tienen mayor claridad de lo que es un PPA, a diferencia de los les tocó la mutación de vinculaciones a PPA.</p> <p>Es un elemento clave que los alumnos identifiquen los PPA como un espacio de aprendizaje.</p>

<p>3) CP “¿Qué situaciones problemáticas identificas de los PPA?”</p> <p><i>Inserción a los proyectos</i> A6, “... cuando entras no sabes qué onda, sólo que tienes que participar en un proyecto, en la junta de primeros se presentaron todos los proyectos y te dicen: ah, en <i>Imaginarium</i> se necesitan tres personas de diseño para hacer..., <u>pero en mi caso, no tengo los conocimientos, te acercas a los proyectos y te dicen, para entrar en este proyecto se necesita tu carpeta de producción y los que entramos no tenemos idea de qué es eso...</u>”</p> <p><i>Conformación de los equipos</i> A3, “... que nos peleamos a la gente, ¡sí!, porque hay proyectos que necesitamos animadores y <u>cuando les presentamos el proyecto, no se anotan, entonces uno se tiene que acercar de otra manera a las personas y explicarles sobre ellos...</u>”</p> <p><i>Conocimiento e información de los proyectos</i> CP, “...la explicación de los proyectos les parece que no es suficiente...”</p> <p>A3, “... no es que no sea suficiente, pero son pocos los que se animan a preguntar, <u>en realidad los proyectos en ocasiones se conforman más por amigos o conocidos...</u>”</p> <p>A2, “... <u>sería padre que se conociera qué está haciendo cada uno de los equipos</u>; por ejemplo, si te llevan a donde estás trabajando se pueden dar una idea más amplia de lo que hacemos, a sólo presentarlo en el auditorio...”</p> <p><i>Conformación de los equipos</i> A5, “... <u>en nuestro caso nos faltan programadores, pero algunos son bien payasos, cuando les comentas sobre tu proyecto son pocos los que quieren trabajar con nosotros</u>, lo que ha sucedido es cuando tú le ayudas a alguien de otra carrera o pides ayuda también, tienes que regresar ese apoyo, <u>porque hay grupos que son cerrados, quieren hacer videojuegos pero el arte es malo...</u>”</p>	<p><i>Facilitadores o limitantes de la conformación de proyectos.</i></p> <p><i>Facilitadores o limitantes de la conformación de proyectos.</i></p> <p><i>Facilitadores o limitantes de la conformación de proyectos.</i></p>	<p>Se da por hecho que toda la universidad tiene la claridad de lo que es un PPA, en especial con los alumnos de primer cuatrimestre, pero esto no está ocurriendo.</p> <p>El mecanismo de difusión de los proyectos y conformación de los equipos vuelve a ser una constante de las problemáticas a resolver.</p> <p>El no contar con estrategias de interacción entre los alumnos de las diferentes carreras genera un hermetismo entre ellos para la integración de equipos interdisciplinarios.</p> <p>La conformación de los equipos está relacionada con la interacción de los alumnos; por lo tanto, los equipos que están conformados necesitan trabajar en la consolidación de los mismos.</p> <p>Es relevante darle una estructura metodológica a los procesos de autoformación.</p> <p>Los alumnos van buscando estrategias para cubrir sus necesidades en relación a las áreas requeridas para su proyecto; esta movilidad de los alumnos no está siendo aprovechada.</p>
--	---	---

<p>A1, "... en realidad invitas a las personas que conoces, hay chavos por ejemplo de diseño, que no conozco y van varias ocasiones que solicitamos diseñadores, <u>creo que lo que pasa en la UAD, es generar actividades que sepamos quiénes son de qué carrera...</u>"</p> <p>A3, "<u>...pueden ser convivencias, porque en realidad, no convivimos con más personas,</u> por ejemplo, yo ubico los que están en mi grupo y en el PPA, pero de ahí en fuera no se quienes son los de IDV o los de LDD..."</p> <p>A6, "... la clave esta en que formes un buen equipo para hacer el proyecto..., <u>... ahora en nuestro proyecto entraron varios de primero, nos tardamos en enseñarles pero ya vamos avanzando, pero los que entraron son buenos,</u> además ellos, creo que tomaron un curso de dibujo antes de entrar a la carrera, eso le da más idea de lo que tienen que hacer..."</p> <p>Conocimiento e información de los proyectos</p> <p>A2, "<u>... el problema es cuando hay pocos proyectos o cuando haces tu propuesta y nadie se integra,</u> eso es muy feo, porque te hacen hacer el registro de tu proyecto y al final nadie se anota..."</p> <p>A5, "<u>... de hecho en nuestro caso, antes de registrarlo ya teníamos un equipo,</u> con el número mínimo, de lo contrario no lo hubiéramos registrado..."</p> <p>Perfil y rol de los asesores</p> <p>A4, "<u>... un problema son los asesores, porque cuando necesitamos ayuda les preguntamos a algún profesor, pero hay cosas que son más específicas, tampoco necesitamos a alguien todo el tiempo, pero sí que nos ayuden...</u>"</p> <p>A1, "<u>... la cuestión de los asesores te ayuda cuando ellos ya han hecho un proyecto profesional,</u> porque hemos tenido asesores que son también nuestros maestros y es como si te dieran una clase más, pero en realidad no han hecho cosas de lo que tú estas haciendo, pues nada más están ahí...,</p>	<p><i>Facilitadores o limitantes de la conformación de proyectos.</i></p> <p><i>Facilitadores o limitantes de la conformación de proyectos.</i></p>	<p>El articular un proceso de planeación con la producción permitiría afianzar la coordinación de los PPA.</p> <p>Un elemento clave de los asesores es que éstos tengan la experiencia previa en proyecto de carácter profesional, lo que se destaca es que tengan los conocimientos para orientar los equipos de trabajo.</p> <p>Hacer uso de los conocimientos de los asesores para aclarar o fortalecer las habilidades de los alumnos en los proyectos puede ser una estrategia relevante para la optimización de recursos.</p> <p>La definición de los tipos de PPA no es conocida en totalidad por los alumnos y por lo tanto, el cómo gestionar los recursos.</p> <p>La lista de necesidades de los proyectos se están quedando en los equipos de trabajo; no están llegando a las instancias</p>
--	---	--

<p><u>...pero en la otra ocasión que a varios PPA nos dieron un taller de trazo, eso sí nos ayudó porque es una necesidad específica y lo aprovechamos varios...</u></p> <p>A6, "... el tiempo es limitado de trabajo, los viernes es poco, <u>si quieres hacer algo chido, tienes que dedicarle más tiempo</u>, y no todos están dispuestos a entrarle..."</p> <p>Niveles de los PPA y gestión de recursos</p> <p>A1, "... la necesidad de recursos, por ejemplo nosotros para hacer los maquette, necesitamos plastilina y para el escenario, también; esto implica que le metamos dinero, en ese sentido, cómo nos puede apoyar la universidad..."</p> <p>A5, "<u>... sé que hay apoyos para los PPA en relación a los niveles ,lo que nos decía (S) pero la neta, no le entiendo qué onda con eso,</u> sé que hay proyectos que los van a utilizar para su titulación y otros que liberan prácticas profesionales, pero yo no sé cómo tener esa información o tener esos beneficios con mi proyecto..."</p> <p>Evaluación y seguimiento de los proyectos</p> <p>A2, "<u>... que te evalúen bien, porque el cuatrimestre pasado, me reprobaron y tengo un compañero que él no venía los viernes y ólo ayudó en algo y él acreditó, eso no se me hace justo...</u>"</p> <p>A6, "... no todos tienen claro qué se te evaluará, hay momentos que el asesor sólo te pone el puntaje pero no te dice el porqué obtuviste ese puntaje..."</p> <p>A3, "... al no haber un seguimiento de evaluación algunos les *+`¿ç&/\$ y dejan el trabajo tirado y eso nos afecta a los que sí trabajamos..."</p> <p>...</p>		<p>de la UAD las cuales les pueden dar respuesta.</p> <p>Pérdida de credibilidad de los alumnos en relación a la evaluación de los proyectos.</p>
---	--	---

Tabla (UAD:2013) 5

El análisis del registro del grupo focal permite identificar lo siguiente:

- Uno de los elementos a destacar es que pese que se señaló que no se tiene claridad de lo que son los PPA, los alumnos indican elementos básicos de lo que

conforman o definen este tipo de proyectos. El problema está en que la información que conocen está a medias.

- Hasta este momento tanto los asesores, como el coordinador de los PPA, el coordinador de LA y los alumnos, señalan que uno de los grandes problemas que enfrentan en este momento los PPA es el cómo integrar a los alumnos de nuevo ingreso a los proyectos.
- Los alumnos hacen referencia a la dificultad que tienen en el momento de realización de los proyectos cuando requieren de apoyo de otras carreras, en donde imperan la apatía y desinterés de las otras carreras para participar, lo que demanda generar estrategias para la interacción y conformación de equipos interdisciplinarios para el logro de los objetivos de los proyectos.
- La necesidad que enfrentan los mismos alumnos en relación a cubrir todos los roles de producción en los proyectos; por ello han adoptado el sistema de autoformación, lo cual es una iniciativa sobresaliente de socializar el conocimiento que la UAD debe potencializar y replicar en otros proyectos para asegurar su continuidad.
- Uno de los elementos constantes es la necesidad de contar con un referente que les permita la planeación de sus proyectos y generar una línea de trabajo viable en relación al propósito del proyecto.
- La percepción o necesidad señalada por los alumnos es la de contar con asesores que les ayuden en la adquisición de conocimiento y apoyo en la estructuración de su metodología de trabajo, lo cual implica no tener un solo asesor.
- Entre los alumnos se desconocen los proyectos existentes, lo que significa que hasta este momento las acciones que se han realizado no han ayudado a socializar todos los proyectos existentes en la universidad.
- Se desconocen las particularidades de los niveles de los PPA, por lo tanto, el cómo gestionar los recursos de apoyo que ofrece la UAD para cada uno de los proyectos en relación al nivel y sus características.
- Existe un malestar por parte de los alumnos en relación a la evaluación, consideran que el sistema de evaluación no es justo debido al no existir una regulación clara de los procesos de evaluación, lo que hace que ésta pueda variar de un proyecto a otro de manera subjetiva.

2.3 ELABORACIÓN DEL INFORME

A continuación se presentarán las necesidades identificadas en el diagnóstico a partir de la sistematización de la información obtenida con la aplicación de los instrumentos en correlación con el árbol de problema descrito en el primer capítulo, para después señalar los ejes de intervención que serán descritos en los siguientes capítulos.

2.3.1 NECESIDADES IDENTIFICADAS DEL DIAGNÓSTICO

Las necesidades principales identificadas son:

- a) Clarificar qué son los PPA y sus tipos; el cómo operan metodológicamente y sus criterios de evaluación; finalmente, describir su relación con el modelo educativo UAD.
- b) Definir el perfil del asesor y delimitar su rol en los proyectos.
- c) Reestructurar el perfil de la coordinación de los PPA hacia un “project manager” que pueda retroalimentar a los proyectos que no tienen asesores permanentes y acompañar en el proceso de producción a los equipos de trabajo.
- d) Establecer un sistema de evaluación que ayude a los asesores a generar un proceso de evaluación integral para los proyectos y que le dé claridad a los alumnos de qué es lo que se les evaluará.
- e) Formar a los asesores en ejes como planeación, seguimiento y evaluación.
- f) Generar una estrategia de integración procesual a los alumnos a los PPA que requieren de conocimientos y habilidades muy específicas para su participación en este tipo de proyectos.
- g) Fomentar en los equipos de trabajo el sistema de auto-capacitación y renovación de roles.

2.3.2 DELIMITACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN Y MEJORA

Una vez señaladas las principales necesidades del diagnóstico, es crucial identificar de qué manera se les puede dar respuesta, para mejorar la situación problemática que enfrentan los PPA.

En base a los elementos recuperados del diagnóstico el problema a atender es ***la construcción formal del eje de Profesionalización del Aprendizaje a través de proyectos (PPA), como parte del currículum de las carreras de Ingeniería en***

Desarrollo de Videojuegos (IDV), Animación (LA), Producción Audiovisual (LPA) y Diseño Digital (LDD), desde el enfoque de uso y aplicación del conocimiento profesional, acorde al modelo educativo de la Universidad de Artes Digitales (UAD), que describa sus procesos pedagógicos de acompañamiento, seguimiento y evaluación; y defina los mecanismos para su operación y administración.

Para ello, se trabajará en dos ámbitos de intervención: la parte operativa y el área académica de los PPA.

2.3.2.1 ÁMBITO OPERATIVO DE LOS PPA

El ámbito operativo de los PPA abarca todas aquellas acciones que permitan apuntalar el funcionamiento de los proyectos, así como el establecimiento de acciones que posteriormente se convertirán en procesos de funcionamiento y operación. Del mismo modo se incluyen la definición de roles de los responsables de dichos procesos.

Los elementos que abordan son:

- Generación de documentos normativos y de procedimientos para administrar y operar los (PPA), así como la gestión de los recursos.
- Integración del manual de funciones de los asesores y del coordinador de los PPA, que defina el perfil, el rol y funciones cada uno de éstos, para la evaluación de su desempeño.
- Elaboración de mecanismos de comunicación y difusión de los PPA, a nivel interno y externo.

2.3.2.1 ÁMBITO ACADÉMICO DE LOS PPA

El ámbito académico de los PPA abarca todas aquellas acciones que fortalecen de manera directa la calidad educativa de formación de los alumnos mediante los proyectos. La importancia de este ámbito es que marca los ejes rectores del ámbito operativo y está alineado de forma congruente con el modelo educativo de la UAD.

Los ejes a trabajar son:

- Guía metodológica de los PPA (definición, tipos, sustento pedagógico, vinculación con el modelo educativo UAD y ruta de evaluación) que sea un referente institucional de lo que éstos son.
- Programa de formación académica de los asesores y líderes de proyectos.
- Procedimientos de recuperación y sistematización de la información de las evaluaciones de los PPA, para continuar con los procesos de mejora.

Cada uno de los elementos identificados como líneas de intervención, conformarán el proyecto de mejora de los PPA desarrollado en los siguientes capítulos.



Universidad de
Artes Digitales



Regresar al índice

CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN DE LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN

El propósito de este capítulo es el de presentar un planteamiento conceptual sobre el problema de intervención detectado a través del diagnóstico, a fin de comprender con apoyo de la teoría el problema de tal manera que pueda plantearse una solución estratégica. El capítulo describe conceptos ejes que ayudan a enunciar y articular teóricamente los componentes del problema; al mismo tiempo se incluyen los fundamentos teóricos que apoyan a la estrategia de intervención para la solución del mismo.

3.1 GESTIÓN EDUCATIVA

La instalación de los Proyectos de Profesionalización del Aprendizaje (PPA) como proyecto innovador en el currículum de la Universidad de Artes Digitales (UAD) requiere ineludiblemente realizarse desde la gestión educativa, porque el hablar de gestión educativa no equivale a referirse a cualquier tipo de gestión, o a la gestión de cualquier tipo de organización; como lo señala Andrade (2004:12) “se trata de la gestión de una institución donde se desarrollan procesos educativos que atraviesan todas las acciones y espacios de la organización, desde el aula hasta la vida institucional; desde el microcosmos (estrictamente pedagógico) hasta los diversos universos, dimensiones y procesos organizacionales que hacen posible o no una enseñanza y unos aprendizajes con determinadas características”. Es decir, se trata de una institución determinada, donde cada aspecto y proceso que ahí ocurren involucran a personas que pueden sumarse a la propuesta o inferir en el propósito.

Botero (2003:22) concibe la gestión educativa “como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”. Del mismo modo, señala la existencia de cinco tendencias de la gestión educativa a nivel Educación Superior, que son gestión para la autonomía, democracia, calidad, formación integral y surgimiento de la universidad virtual. De las cinco tendencias señaladas por Botero, la que se relaciona estrechamente con los PPA, es la de calidad, porque esta tendencia “busca dar respuesta a las exigencias de la formación relacionadas con el análisis del mercado de trabajo y la formación cualitativa del talento humano” (Botero, 2003:23). En este sentido, el principio de los PPA es vincular la

formación universitaria con la experiencia laboral mediante proyectos reales en el campo de su área de conocimiento que fortalezcan el talento de cada alumno.

Al focalizar las acciones de los PPA en el fortalecimiento del talento artístico de los alumnos para la generación de proyectos reales en el campo de las artes digitales, se vincula con lo señalado por Botero (2003), que calidad educativa implica la generación constante de nuevos conocimientos y su difusión en el conjunto de la sociedad en la se constituye la institución, como base sobre la que se asienta la competitividad internacional, la cual requiere una formación de calidad generada y validada desde la gestión educativa. Bajo esta perspectiva, la calidad educativa es entendida como la mejora continua de lo que hacemos en el aula, como señala Zabala: si entendemos que la mejora de cualquiera de las actuaciones humanas pasa por el conocimiento y el control de las variables que intervienen en ellas, el hecho de que los procesos de enseñanza-aprendizaje sean extremadamente complejos –seguramente más complejos que los de cualquier otra profesión- no impide sino que hace más necesario que los enseñantes dispongamos y utilicemos referentes que nos ayuden a interpretar lo que sucede en el aula (Malpica, 2012).

Malpica (2012) señala que las claves de la calidad educativa desde un enfoque sistémico deben incluir dos referentes como eje principal de la implantación: las finalidades del aprendizaje y los principios psicopedagógicos sobre cómo aprendemos las personas. Con ellos se pueden obtener indicadores para trabajar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Es decir, entender la calidad educativa como un camino, no como un acontecimiento puntual en la vida de la organización, sino como un proceso permanente de revisión y mejora de las prácticas educativas.

Por lo tanto, la mejora continua en un centro escolar ocurre cuando el proceso de cambio forma parte del funcionamiento regular de la vida educativa; esto significa que en lugar de implementar cambios, la institución desarrolla una capacidad para mejorar continuamente y se convierte en autorrenovadora. Es decir, una organización que aprende y que debe ir caminando progresivamente hacia modos de ser y funcionar distintos y cada vez mejores (Malpica, 2012). Bajo esta premisa, la instalación de los PPA desde la gestión educativa hacia la calidad, debe implicar los elementos señalados por Gil (2013):

- Contribuir a que se haga efectivo el currículum en relación a su pertinencia y relevancia para propiciar los aprendizajes de los alumnos, en tanto se dinamizan procesos de gestión de transformación curricular adecuados a la demanda del campo profesional; fortalecer los mecanismos y procesos de implementación; generar espacios y mecanismos de validación, evaluación y retroalimentación curricular entre el equipo base.
- Generar espacios que propicien la aplicación y utilización de los aprendizajes en el ámbito escolar y extraescolar.
- Aportar a la calidad de la persona humana, que facilita un currículum centrado en el desarrollo integral de la persona.
- Centrar la formación del profesorado desde la gestión a que propicien procesos participativos, reflexivos, críticos y proactivos, para posibilitar cambios significativos hacia una mayor calidad docente y que permeará en la calidad educativa.

Cada uno de los elementos antes señalados aportan ejes de referencia y parámetros para el desarrollo e implementación de los PPA en la UAD, mismos que deberán ser considerados para líneas de acción de intervención.

Resulta inevitable hacer referencia a que la gestión educativa gestada desde la participación, como es el caso de la instalación de los PPA en la UAD, esté vinculada de manera directa con la gestión del aprendizaje, porque la acción de la gestión está centrada en un proceso de aprendizaje. Casassus (2000:5) señala “que la gestión es un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”. Senge (1990) aporta que el aprendizaje institucional “es el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr”. El aprendizaje así visto es, entonces, no sólo una elaboración personal, sino que se constituye y se verifica en la acción en conjunto, lo que permite generar un proceso de una institución que aprende y que reestructura de forma constante sus procesos educativos a favor de la calidad de los mismos. Por lo tanto, la gestión de una organización es un proceso de aprendizaje

orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto (Casassus, 2000).

El proceso de gestión no es fortuito; éste debe ser generado y gestionado por un equipo de personas en el interior de la institución educativa; la acción realizada por dichas personas Graffe (2002) la nombra *gerencia institucional educativa*, descrita como “el proceso a través del cual se orienta y se conduce la labor docente y administrativa a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de la comunidad educativa a fin de ofrecer un servicio de calidad” (Graffe,2002:496). Es decir, la acción gerencial implica,coordinar las distintas tareas y funciones de cada integrante de la institución hacia la construcción de un proyecto común.

3.1.1 GESTIÓN DIRECTIVA

La movilidad de las instituciones educativas implica necesariamente un rompimiento de inercias de la cultura organizacional, el rol que juegan los actores y agentes educativos que participan en el proceso de la gestión educativa no puede estar separado de su función dentro del sistema institucional. Este factor puede ser un elemento a favor, o por el contrario generar resistencia. En el caso del establecimiento de los PPA en la UAD esta iniciativa surge desde la Dirección General de la universidad como proyecto para el fortalecimiento del modelo educativo de la universidad.

En términos de Graffe la acción directiva desde la gestión es identificada como gerencia. Para este autor, “la gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa, al orientar y conducir la labor docente y administrativa hacia el logro del proyecto educativo concertado hacia la calidad” (Graffe, 2002:513). Tal logro es cohesionado por la integración y participación de la comunidad educativa que está bajo la tutela de la acción directiva, en donde el directivo deberá hacer uso adecuado de la información para tener una visión de conjunto de la institución que le facilite el diagnóstico y la dirección de la gestión, para la toma de decisiones y autoridad de asignar personas y recursos al proyecto emprendido.

Graffe (2002) destaca que el perfil profesional del gerente educativo podría resumirse en varios puntos: la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la institución en un

ambiente y cultura de trabajo en equipo orientado a la participación creativa y la innovación; la habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas; la capacidad de negociación de compromiso; el liderazgo centrado en el modelaje; disposición a aprender; habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos, y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno. Por lo tanto, “todo directivo al gerenciar la institución aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo de Planificar-Ejecutar-Revisar-Actuar” (Guédez citado en Graffe, 2002:498).

El ciclo recuperado por Graffe (2002) contempla los siguientes elementos:

- La planificación: en esta fase el gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar.
- La organización, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión institucional, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos que involucran la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.
- La dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela.
- El control y seguimiento de la gestión, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y atribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar, e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Ruetter y Conde (citados en Graffe, 2002:499) señalan que no es suficiente con el hecho de contemplarlos, que será necesario “establecer indicadores, criterios y un sistema

de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas” en corresponsabilidad del equipo de trabajo involucrado.

Fernández (2002) complementa los elementos descritos por Graffe (2002) al aportar siete principios claves de la acción directiva ante la complejidad y demanda del contexto educativo del siglo XXI:

- Una visión de futuro compartida y una estrategia política basada en la definición compartida de la misión de la institución.
- Un liderazgo de carácter compartido, facilitador, integrador, motivador y creador.
- Una identificación de competencias necesarias para llevar a cabo la misión y la visión que deben desarrollarse entre los miembros de la organización.
- Una estrategia fundamentada en la reingeniería de procesos pensando en la satisfacción de los clientes y en la reducción del tiempo de los distintos ciclos.
- Generación de estructuras flexibles capaces de adaptarse continuamente a las necesidades del contexto y a las expectativas de los destinatarios de la acción educativa.
- Una orientación decidida de toda la actividad de la organización hacia la satisfacción de los destinatarios, no del jefe.
- Un liderazgo profesional no basado en el cargo, sino el manejar a un equipo de trabajo.
- Estos principios señalados por Fernández (2002) son un referente clave la instalación de los PPA desde donde se está gestionando dicho proyecto en la UAD.

Murillo (1999) hace una descripción de las áreas y acciones de los actores educativos en la instituciones. En los respecta a la acción directiva se rescató lo siguiente:

Categoría	Área	Indicadores/ Acciones
Función directiva	Organización y gestión del centro	Atención al alumnado y a sus familias. Gestión de recursos humanos y materiales. Dinamización de los órganos de gobierno y coordinación y de la participación de éstos.
	Iniciativas de mejora	Actividades extraescolares. Colaboración con instituciones y servicios externos.

A partir de lo descrito por Murillo (1999) la acción directiva para la instalación de los PPA entra en el área de iniciativas de mejora y en la acción de innovaciones y formación, porque se busca mejorar la calidad educativa mediante el desarrollo e implementación de una metodología innovadora de profesionalización del aprendizaje mediante proyectos en áreas de conocimiento del arte digital.

3.2 INDUSTRIAS CULTURALES E INDUSTRIAS CREATIVAS

Sacristán (citado en García, et 2009) señala que sólo si consideramos al hombre como un ser inacabado, tiene sentido hablar de educación, ya que ésta es la clave radical que justifica la necesidad y la posibilidad de toda acción educativa. Como resultado obvio, “cada individuo en su proceso educativo no parte de cero, sino de elementos que otros han ido creando que les permiten adaptarse a la movilidad cultural” (García, et 2009:21). En este sentido, el contexto educativo de formación en la artes digitales busca responder por consecuencia a las transformaciones culturales de los contextos sociales, que experimentan de forma directa los niños y los jóvenes en relación al uso y apropiación de la tecnología.

Rey señala que actualmente, el conocimiento se modifica aceleradamente y la información circula virtualmente por medios diferentes a la escuela, generando un reordenamiento cultural que representa un reto profundo a las instituciones educativas, por la vinculación estrecha existente entre la cultura, tecnología e industrialización que moviliza el conocimiento. Para Rey (2009:57) “el encuentro entre cultura, tecnologías e industrialización permitió que la creatividad ocupara uno de los centros de interés de la economía, puesto que muy rápidamente formó parte del centro de las actividades cotidianas de la gente”, dando lugar a las transformaciones de las prácticas sociales del consumo cultural, que se expandieron globalmente, denominadas como economías creativas o industrias culturales.

Las industrias culturales han sido definidas por la UNESCO (citado en Rey, 2009:66) como “un sector que conjuga la creación, la producción y la comercialización de bienes y servicios, en los cuales la particularidad reside en la inteligibilidad de sus contenidos de

carácter cultural”. Las industrias culturales, escribe Martín Hopenhayn (citado en Rey, 2009:67) “están inmersas en todos los procesos cotidianos; a través de ellas se autodibuja la sociedad, se generan procesos de conocimiento y aprendizajes profundos y duraderos, se transmiten habilidades y herramientas a lo largo del tiempo”. Se trata de bienes y servicios culturales, que tienen como centro la creatividad. Esto significa que se han ido especializando y diversificando los procesos de producción de la música, los libros, el cine o la radio, que se construyen mercados locales y mundiales en que circulan los productos culturales, que hay formas cada vez más avanzadas de configuración del emprendimiento cultural y que las industrias culturales se han convertido en un sector destacado de las economías nacionales, que por consecuencia surgen nuevas áreas de conocimiento y demandan la formación de profesionales con conocimientos y habilidades específicas para la industria creativa (Rey, 2009).

Las llamadas industrias creativas, entendidas como “industrias que tienen su origen en la creatividad, habilidad y talento individuales y que presentan un potencial para la creación de riqueza y empleos por medio de la generación y explotación de propiedad intelectual” (Fonseca, 2008 Brasil:16), pueden definirse como el ciclo de creación, producción y distribución de productos o servicios que se pueden comercializar, y que utilizan la creatividad como principal insumo (Dos Santo, 2008, 64). En otras palabras, son un conjunto de actividades económicas basadas en el conocimiento, que hacen uso intensivo de la creatividad y del conocimiento, que en combinación son capaces de generar ingresos por medio del comercio y de los derechos de propiedad intelectual.

Un factor clave del auge actual de las industrias creativas, es el desarrollo de las nuevas tecnologías en los medios de comunicación, que repercuten en la economía mundial en tres principales formas (Fonseca, 2008):

- La creación de nuevos modelos de negocios (de colaboración y open business).
- La apertura a las posibilidades de producción, distribución y acceso a los bienes y servicios creativos.
- La alfabetización del usuario tecnológico de forma progresiva y demandante.
- La suma de los tres elementos señalados por Fonseca (2008) moviliza la transformación cultural hacia un nuevo paradigma de tecnología, desarrollo y

creación creativa de lo intangible como elemento de comercialización, es decir, el conocimiento.

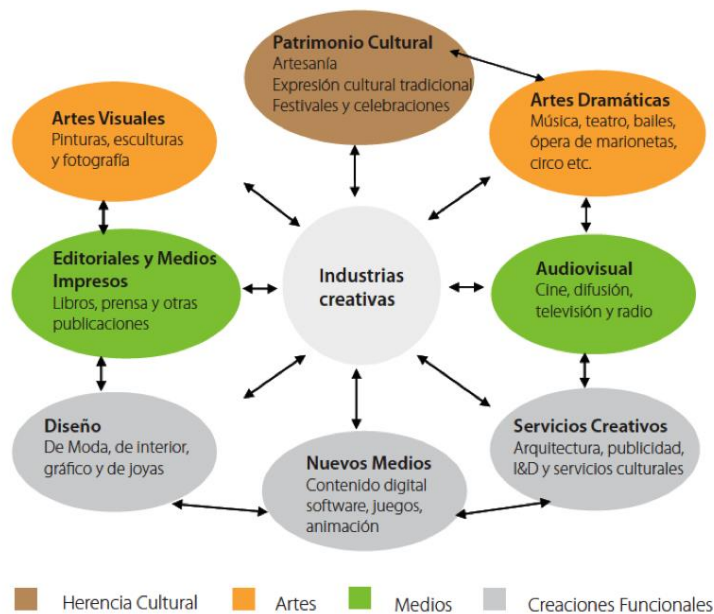
La relación de los PPA con la industria creativa resulta evidente desde el enfoque y áreas de formación en las cuales se centra la Universidad de Artes Digitales, bajo el propósito mismo de los proyectos de ser un espacio de formación que potencialice los conocimientos y habilidades de los alumnos de la UAD, que les permita formarse como profesionales de las artes digitales bajo la misma lógica y dinamismo de escenarios de producción creativa reales, para facilitar su inserción laboral del mundo cultural creativo.

3.2.1 PERFIL PROFESIONAL DEL INDUSTRIAS CREATIVAS

Florida señala que a comienzos de la década provocó furor la difusión del concepto de clase creativa, conformada por los profesionales “pagados para llevar a cabo un trabajo creativo. Son científicos, ingenieros, artistas, músicos, diseñadores y profesionales que trabajan sobre la base del conocimiento” (citado en Fonseca, 2003, 47). Sin embargo, “más que intentar clasificar una clase profesional creativa, es el reconocer que las características de la economía creativa requieren una adaptación del perfil de capacitación de las profesiones tradicionales (pensamiento flexible, familiaridad con las nuevas tecnologías y valoración del patrimonio intangible) y originar nuevas profesiones que desarrollen conocimiento en torno a las demandas de la transformación cultural que experimenta la sociedad actual (REIS, citado en Fonseca, 2008:47).

La necesidad de contar con nuevos perfiles profesionales, responde a que las industrias creativas, en contraposición a otros sectores menos ágiles y dinámicos de la economía, requieren que los profesionales “interpreten y apliquen el conocimiento de maneras novedosas, adoptando tecnologías de punta y adoptando nuevos modelos de negocio y de cooperación a nivel local, nacionales e internacionales” (Newbiggin, 2010:25). A su vez, un elemento distintivo de este perfil profesional, es que su trabajo se piense y sea evaluado en función de planos internacionales, en donde una producción implica artistas especialistas en una sola área de conocimiento que no están en un solo espacio trabajando, sino en diferentes lugares físicos esparcidos en el mundo; factor que le demanda al profesional creativo el desarrollo de competencias definidas solicitadas a nivel internacional.

La Unctad Creative Economy & Industries Programme (citado en Dos Santos, 2008:65) señala que las industrias creativas se clasifican en cuatro principales ejes:



(UNCTAD, 2010)

El plan de formación profesional de la Universidad de Artes Digitales (UAD) se centra en dos principales ejes; en la de Medios, por la Licenciatura en Producción Audiovisual (LPA) y en la de Nuevos Medios, que engloba la Licenciatura en Diseño Digital (LDD), la Licenciatura en Animación (LA) y la Ingeniería en Desarrollo de Videojuegos (IDV), el enfoque formativo de la UAD centrado en las industrias creativas le exige a la institución generar un plan curricular orientado al desarrollo de las competencias que demanda este sector laboral para estar al nivel competitivo del contexto de producción creativo internacional; y su vez, está obligada como institución de nivel superior a generar conocimiento e innovar en los procesos de producción. Bajo estas premisas los PPA son un medio para el desarrollo de las competencias profesionales del perfil de egreso de los alumnos y de generación de contenidos para socializar el conocimiento generado como centro universitario.

Newbiggin señala que una verdadera economía del conocimiento creativo depende de la capacidad de su fuerza laboral para pensar creativa y flexiblemente. Bajo esta óptica, “las instituciones de educación superior ya no resultan ajenas a la economía, sino que se

convierten en una parte integral de la misma. El reto consiste en construir nuevas redes y en crear vínculos más cercanos con la industria sin perder su independencia académica e intelectual” (Newbiggin, 2010:38). El eje curricular de los PPA es precisamente no sólo dotar a los alumnos de las competencias profesionales para su incorporación al campo laboral, sino generar un espacio de aprendizaje controlado; en términos de Senge (2000), es un laboratorio de aprendizaje, concepto que será desarrollado con detalles más adelante en este capítulo.

Los PPA como laboratorios de aprendizaje son cruciales para el desarrollo del perfil de egreso de cada oferta educativa de la UAD y que su vez, responda al perfil profesional que demandan las industrias creativas, tal como lo señala la UNCTAD (2010), debido al alcance y la diversidad sectorial de la economía creativa se requieren profesionales capaces de establecer conexiones entre distintos sectores y de construir puentes entre los agentes públicos, privados y del tercer sector económico no sólo para colaborar con la industria sino también como generadores de la industria en su contexto.

3.3 UNA FORMACIÓN UNIVERSITARIA PARA EL SIGLO XXI

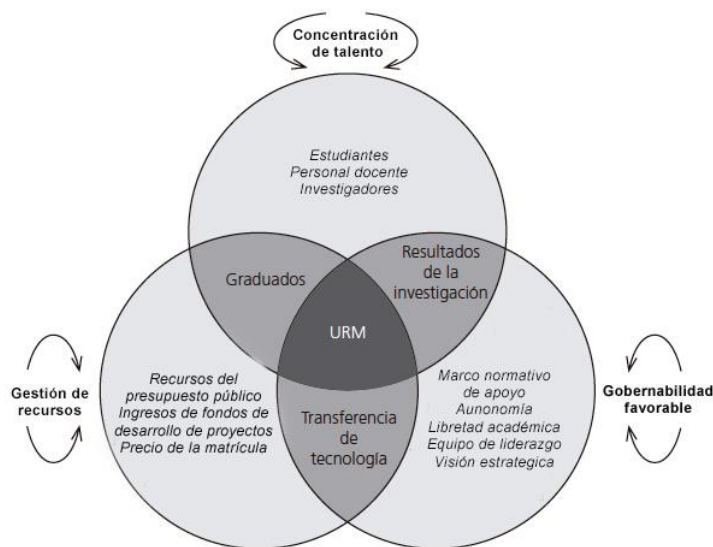
Foucault señala que la Universidad es un entramado de la sociedad que trata de responder a la voluntad de la humanidad de comprender la verdad en toda las circunstancias de la vida y el universo en el que se vive. El proceso de la búsqueda de comprensión no tiene fin; sin embargo, el deseo de la verdad exige una institución educativa que ofrezca, como servicio a todos los que quieran participar, una investigación, un estudio y una enseñanza de calidad durante toda la vida y que abarque todos los aspectos (Jarvis, 2009). Esta concepción va más allá del hecho único de la generación de conocimiento e implica también el acompañar y velar el desarrollo de la sociedades y de la construcción de los sujetos.

La formación universitaria no es ajena a las nuevas realidades sociopolíticas y productivas que experimentan los individuos en sus conductas personales y en sus valores. Rué señala que todo este complejo de influencias ejerce su impacto en las necesidades formativas de las sociedades y de los individuos. Tanto la globalización como las sociedades de conocimiento retan a las instituciones educativas a redefinirse, porque dichos retos, afectan la relación de los sujetos con el conocimiento “sobre su organización,

sobre las formas de acceso al mismo, a la relación con los docentes, es decir a los sujetos y actores de la acción educativa” (Rué, 2007:25).

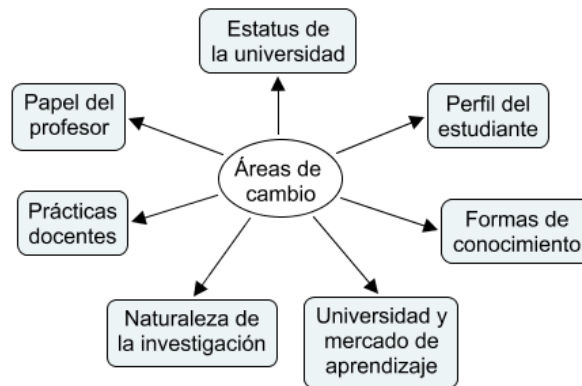
Un factor de transformación de las universidades ha sido que el creciente trabajo interuniversitario sea dado en varios ejes: a nivel básico de intercambio de conocimiento (coinvestigación), movilidad estudiantil (intercambio cultural) y la complementariedad formativa. Esta última le ha exigido a las instituciones educativas generar planes curriculares que dialoguen y validen dicha formación. Rué señala que el desarrollo de los currículos mediante competencias puede ser una factor clave de vínculo entre las instituciones y su vez, formar profesionistas con los mismos conocimientos y habilidades sin importar la nacionalidad, respondiendo a un contexto laboral global (Rué, 2007).

Sin embargo, el desarrollo curricular en competencias no es lo único que se tiene que considerar en una universidad con enfoque creativo, sino todo el ecosistema universitario, el cual debe propiciar dicho desarrollo. Salmi (2009) señala que una universidad que busca estar a rango mundial deberá considerar tres elementos claves: concentración de talentos que implica la generación de una masa crítica de estudiantes y profesores que en conjunto potencializan su desarrollo creativo; gestión de recursos, que se refiere a las acciones realizadas por la institución en la obtención de recursos para el desarrollo y financiamiento de los proyectos; y finalmente una gobernabilidad adecuada, que fomente la innovación y competitividad en todos sus integrantes, para que en consecuencia su producción artística y el trabajo académico se desarrollen a la par.



(Salmi, 2009)

La conjugación de estos tres elementos y el desarrollo curricular son la clave para el éxito de la universidad al enfrentar las áreas de cambios.



(Salmi, 2009)

Javis (2001) describe que las áreas de cambio de la universidad en relación al cambio social son las siguientes:

- Estatus de la universidad: las universidades tradicionales están tratando por todos los medios de establecer acuerdos con la industria y el comercio para atraer más estudiantes y formar a sus trabajadores; pero si no funciona, la industria puede arreglárselas para desarrollar y mantener su propio sistema de formación. Ahora, las universidades preparan a las personas para el mundo del trabajo y mantenerlas en él, en vez de preparar a la elite gobernante de la sociedad y sus consejeros.
- Perfil del estudiante: en la medida que la sociedad se va convirtiendo en un todo basado en el conocimiento, la industria y el comercio están pidiendo a sus nuevos empleados un nivel más elevado de educación y requieren un número mayor de nuevos empleados con ese nivel de educación o especialización.
- Universidades y mercado de aprendizaje: Stehr (citado en Jarvis, 2001:21) señala que “la mercancía no es la educación sino el conocimiento”; en el mercado del conocimiento, la certificación de una universidad es clave, que valida no sólo la adquisición del conocimiento sino el uso y la aplicación del mismo.
- Cambios de forma de conocimiento: éstos se deben a tres factores, la velocidad del cambio del conocimiento en las últimas décadas relacionadas con el avance

tecnológico; la relación estrecha entre la información y conocimiento; y avance en el pensamiento reflexivo.

- Naturaleza de la investigación: el hecho de que los profesionistas estén emprendiendo cada vez más investigaciones sobre su propia práctica profesional y estén generando nuevos conocimientos, dando lugar, a que la práctica se ha convertido en la base del aprendizaje y de la investigación.
- Cambios de la práctica docente: los profesores universitarios ahora se ven obligados a generar materiales de aprendizaje que puedan utilizarse en diversas técnicas de impartición. Por lo tanto, el profesor tendrá que prestar mucha más atención a la innovación en la enseñanza.

Gordó (2010) señala que el reto de la universidades del siglo XXI, es su capacidad de adaptarse al cambio y su capacidad de promover procesos de interacción y creación de conocimiento. En el contexto de la formación superior en las áreas de conocimiento de las industrias creativas, las instituciones universitarias requieren ineludiblemente que sus planes y programas de estudio estén bajo el enfoque por competencias y deben considerar los tres ejes de consolidación de una universidad de rango mundial como parámetro de crecimiento dentro de la industria creativa. Bajo estas dos premisas, la Universidad de Artes Digitales (UAD) mediante el desarrollo del eje curricular de los Proyectos de Profesionalización del Aprendizaje (PPAs) busca la consolidación de su oferta educativa por lo cual es sumamente importante para la UAD dicha iniciativa.

3.3.1 Células de innovación + laboratorios de aprendizaje + el enfoque de universidad corporativa = Proyectos de Profesionalización del Aprendizaje (PPA)

El trinomio de PPA se puede entender y objetivar a partir de las células de innovación, los laboratorios de aprendizajes y el enfoque de universidad corporativa, vinculados por el conocimiento y el aprendizaje. Sin embargo, en su operatividad hay elementos distintivos de uno y del otro. Para ahondar en estos conceptos, es conveniente contextualizarlos y generar un marco de referencia que permita generar un panorama de dichos conceptos.

Las células de innovación son una forma de poner en práctica las teorías de los Sistemas de Innovación; bajo estas corrientes “la innovación, en sus diferentes versiones, es la fuerza que conduce a los sistemas económicos actuales al desarrollo y el progreso” (Martínez, 2002:02). El enfoque de innovación surge al comienzo de la década de los noventa; es un enfoque que pretende subrayar la importancia de procesos, como la innovación y el cambio tecnológico donde las funciones de aprendizaje y el conocimiento constituyen los ejes fundamentales del sistema, “además, el conocimiento y el aprendizaje son los propios resultados que se retroalimentan, modifican y complementan en el desarrollo de los mismos” (Ibídem).

Buesa enuncia que el fin del sistema de innovación es el describir el conjunto de organizaciones tanto empresariales como institucionales, que dentro de un determinado ámbito, interactúan entre sí con la finalidad de asignar recursos a la realización de actividades orientadas a la generación y difusión de conocimientos sobre los que se soportan las innovaciones. Por su parte, Learnig señala que los sistemas de innovación pueden entenderse con el conjunto de elementos y sus relaciones, que interactúan en la producción, difusión y uso de un conocimiento (citado en Martínez, 2002).

Lundvall define que un Sistema de Innovación es un sistema social. La actividad principal del sistema es el aprendizaje, una actividad social que envuelve las relaciones entre las personas. Es un sistema dinámico caracterizado por interacciones positivas, y donde a menudo sus elementos se refuerzan los unos a los otros derivando en procesos de aprendizaje e innovación. La acumulación de conocimiento y los llamados círculos viciosos y virtuosos son características propias de los Sistemas de Innovación. Se podría decir que las líneas principales que definen el enfoque de Lundvall “es la afirmación constante que el conocimiento es el recurso importante en economía moderna, y que el aprendizaje es el proceso más destacable de la misma” (Martínez, 2002:12).

Rickne (citado en Martínez, 2002) hace referencia a las funciones de un Sistema de Innovación, que deberá ser capaz de llevar a cabo las siguientes *funciones*:

- Crear capital humano.
- Crear y difundir oportunidades tecnológicas.
- Creación y difusión de productos.

- Legitimizar la tecnología y las empresas.
- Crear mercados adecuados para la difusión de los conocimientos.
- Alimentar el llamado networking, o colaboración entre empresas e instituciones educativas.
- Dirigir la tecnología, los mercados y los patrones de investigación.
- Facilitar el financiamiento a las iniciativas innovadoras.
- Crear un mercado laboral adecuado a este tipo de empresas.

Los sistemas de innovación están vinculados a las acciones gubernamentales en colaboración con iniciativas privadas en un marco general, por lo cual, una forma de objetivar dicho sistema es mediante las llamadas células de innovación.

Arocena y Sutz (2006) señalan que los circuitos innovativos se definen como el encuentro y la interacción entre un actor que tiene un problema que exige soluciones nuevas y un actor con la capacidad de aportar el conocimiento necesario para la construcción de tales soluciones. Los circuitos innovativos son células de los sistemas de innovación. Estas células de innovación han representado una estrategia económica alternativa en los diferentes escenarios internacionales, tanto en países desarrollados como subdesarrollados, debido a que la materia prima de dichas células es el conocimiento creativo potencializado por la tecnología; en este sentido, se han forjado cluster y ciudades creativas que sostienen la economía de regiones en Japón, India, China, Alemania, Holanda, España, Portugal, Francia, Canadá, USA, y, en el último lustro, en América Latina se han integrado políticas gubernamentales para el desarrollo de células de innovación en Argentina, Chile, Brasil y México.

En nuestro país la instancia procuradora e impulsora de las células de innovación es el Centro de Integración Industria y Academia A. C. (CIIA) como parte de la Cámara Nacional de la Industria Eléctrica de Telecomunicaciones y Tecnología de la Información (CANIETI). El CIIA define a las células de innovación como grupos de trabajo interdisciplinarios y colaborativos, especializados en generación de ideas de innovación abierta que cubren 4 objetivos: *solucionar* un problema o necesidad no atendida en el mercado; *prototipar* productos innovadores a partir de una idea; *patentar* la innovación para su protección; *explotar* un modelo de negocio de alto valor agregado (CIIA, 2014).



(CIIA, 2014)

La existencia de este tipo de iniciativas a nivel estatal y federal es un factor clave para la gestión de recursos para el apoyo de iniciativas de proyectos en los PPA generados por los alumnos de la UAD, que les puede permitir el financiamiento de la producción. Sin embargo, este modelo de impulso sólo se queda en la fase operativa y en la facilitación de recursos, pero carece de una metodología de mediación y generación de conocimiento que permita que los alumnos involucrados o profesionales se apropien del modelo y generen una transferencia de aprendizajes para la realización de nuevas propuestas sustentables de forma independiente del apoyo económico.

Arocena y Sutz (2006) clarifican que las políticas públicas en Latinoamérica para el fomento de la innovación se limitan a cultivar los circuitos de innovación y los espacios interactivos de aprendizaje; sin embargo, su principal reto está en la búsqueda por una transformación de la gestión pública para elevar sustancialmente los niveles de flexibilidad, agilidad y capacidad de iniciativas, evitando quedarse en la comercialización y el establecimiento de patentes; porque se condenaría al fracaso al 90% de los profesionistas que no entren esta dinámica. Martínez (2002) advierte que el éxito de la economía creativa está en la colaboración estrecha pero definida del rol de la industria, el Estado y las universidades; en donde el Estado fomenta y apoya las iniciativas de innovación; la industria capitaliza las innovaciones que movilizan la economía y se devuelve al bienestar social; y las universidades potencializan el capital cultural creativo de los jóvenes que movilizarán dicha industria.

La United Nations Conference on Trade And Development (UNCTAD, 2010) en su informe de economía creativa, señala que un factor clave del desarrollo de las regiones económicas de este rubro se debe al involucramiento de las universidades en cada región, en donde éstas adoptan elementos de formación corporativa que fomenta competencias relacionadas con innovación. En este sentido, Chase (citado por Jarvis, 2006) sostiene que las universidades corporativas tienen las siguientes funciones:

- Enseñar la cultura de la innovación, productividad y emprendimiento.
- Utilizar una formación basada en la tecnología.
- Reducir los tiempos de los ciclos laborales y de formación.
- Considerar la formación como una línea de negocio, que permita ofrecer a los alumnos los elementos necesarios para realizar sus iniciativas profesionales.

El enfoque de una universidad corporativa como señala Jarvis (2006) es la búsqueda de movilizar en los sujetos sus conocimientos y generar un aprendizaje permanente desde un escenario más cercano a su campo de acción profesional.

Por lo tanto, las instituciones que adoptan elementos de una universidad corporativa deberán gestionar las siguientes competencias en los jóvenes como complemento de las competencias profesionales (Jarvis, 2006):

- Competencias para aprender a aprender.
- Competencias para la comunicación.
- Pensamiento creativo y solución de problemas.
- Conocimiento y destrezas tecnológicas.
- Conocimientos y destrezas de los negocios globales.
- Competencias para el liderazgo y competitividad.

Desde esta perspectiva el indicador de la calidad educativa, se reflejará en la pertinencia y relevancia de los planes y programas de estudio, medible en cuanto los jóvenes adquieran los conocimientos, habilidades y valores necesarios para moverse en los contextos en los cuales ejercen su profesión.

La pregunta clave es el cómo objetivar un plan de formación para la innovación sin perder de vista el propósito de la formación universitaria. El mismo Jarvis (2006) señala que no existen fórmulas; sin embargo, sí hay referentes cruciales del cómo gestionar el conocimiento, en donde cada institución universitaria deberá generar su propia

metodología o programas de movilidad del conocimiento para la innovación. En este sentido en lo que respecta a la Universidad de Artes Digitales (UAD) con su eje curricular de PPA y en relación a su propósito de movilizar el conocimiento de los alumnos conformados en equipos de trabajo interdisciplinarios para el desarrollo de un proyecto creativo digital que les demanda el uso y aplicación de sus conocimientos adquiridos durante su formación para el logro del propósito por el cual se conformaron, genera un espacio de aprendizaje durante el desarrollo del proyecto para complementar su formación y potencializar sus habilidades artísticas. Para el logro de dicho propósito la propuesta de Senge (2000) de laboratorios de aprendizaje es un referente clave en la instalación metodológica de los PPA.

Senge (2000) describe un laboratorio de aprendizaje, como un espacio regulado, en el cual los sujetos ponen a prueba sus conocimientos, para movilizarlos y generar un nuevo conocimiento sistematizado, en relación a un propósito definido de conocimiento aplicado, lo que permite construir metodologías que corten la distancia de aprendizaje para otros y ponga a disposición el know-how a la organización que pertenecen. En el caso de los PPA, una de las premisas es que cada equipo de trabajo genere su metodología y que la recuperación de esta experiencia no sólo los acerque al contexto profesional y laboral, sino que el conocimiento generado pueda ser utilizado en la realización de otros proyectos con mayor complejidad.

3.4 EL APRENDIZAJE EN SIGNIFICADOS DE ACCIÓN DESDE LOS PPA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS.

Pozo y Monereo (2009) señalan que la informatización del conocimiento ha hecho accesibles todos los saberes, pero el hacerlos más horizontales y menos selectivos tanto en la producción como en el acceso al conocimiento, exige mayores capacidades o competencias cognitivas a los lectores de esta información para descubrir ese conocimiento, dialogar con él, y no sólo dejarse invadir en ese flujo informativo. En este sentido, la universidad debe formar a los futuros profesionales para que sean aprendices más flexibles, eficaces y autónomos, dotándolos de capacidades de aprendizaje y no sólo de conocimientos o saberes específicos. Por lo tanto, deben ayudar a sus alumnos a ser profesionales estratégicos capaces de usar de formas nuevas los conocimientos adquiridos e incluso de generar nuevos conocimientos.

Para aprender a comprender y resolver problemas concretos, los alumnos deben desarrollar una serie de competencias a diferentes niveles. Pérez (2009) señala que una competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, emociones y motivaciones que cada individuo pone en acción en un contexto concreto para hacer frente a las demandas particulares de cada situación. Desde este enfoque, el objetivo de la enseñanza y el aprendizaje universitario reside en la formación y desarrollo de competencias personales y profesionales para hacer frente a una sociedad cambiante y compleja.

Rué (2007) representa en tres bloques los conocimientos de una competencia formativa y modalidades de concreción de los mismos, en el saber, saber hacer y el ser.

Saber (Conocimientos, enfoques, teorías...)	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos, tipologías, teorías. • Comprender los fundamentos del campo profesional. • Identificar... • Conocer... • Entender fenómenos como propios o desde el punto de vista de su campo. • Establecer relaciones relevantes con...
Saber hacer (Habilidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Saber aplicar, adaptar, imaginar procesos prácticos. • Habilidad para el diseño de actividades... • Habilidad en la resolución de tareas, de procesos. • Habilidades comunicativas. • Trabajar con los otros. • Trabajar en entornos diversos. • Resolver... en condiciones, espacios y tiempos precisos.
Ser (Actitudes)	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido ético. • Compromiso con el rol ejercido. • Valoración de las situaciones diferenciales. • Pensamiento holístico. • Asertividad. • Creatividad. • Sentido de planificación, del tiempo...

(Rué, 2007)

Las modalidades de concreción son un referente esencial para los asesores y alumnos que les permitirá delimitar o identificar qué competencias concretas serán en las que se


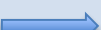


enfocará cada PPA permitiendo mayor claridad en la planeación, seguimiento y evaluación de los proyectos.

3.4.1 RESIGNIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO PRAGMÁTICO

Ante un contexto que demanda el desarrollo de competencias específicas de cada profesión y de aprendizajes contextualizados, Jarvis enfatiza que las carreras universitarias actuales tienen que estar basadas en proyectos y vinculadas con los escenarios posibles de trabajo; esto requiere una nueva conceptualización de enfoques de enseñanza y el aprendizaje. En este sentido Lyotard (citado por Jarvis, 2006:60) señala que “en este periodo final de la postmodernidad, el conocimiento quedará legitimado por su eficiencia, de manera que ahora es necesario analizar el conocimiento de los procesos y el conocimiento práctico”.

Dos conceptos son la base para el entendimiento de los PPA, el conocimiento de los procesos y el conocimiento práctico. El conocimiento de los procesos, se refiere específicamente a *cómo* puede llevarse a cabo el proceso o procedimiento y a tener la destreza para hacerlo, mientras “el *conocimiento práctico* es más amplio e incluye consideraciones tales como *por qué* debe llevarse de ese modo, de manera que el primero es una parte del segundo” (Jarvis, 2006:61). Por su parte, el conocimiento práctico se aprende, no se enseña, bajo la premisa que aprendemos esta forma de conocimiento mediante la experiencia directa.

Jarvis (2006) señala que el conocimiento práctico comprende lo siguiente:

Content Knowledge		Conocimiento de contenidos
Process Knowledge and Skill		Conocimiento del proceso y destrezas
Beliefs and Values		Creencias y valores
Tacit Knowledge		Conocimiento tácito

(Jarvis, 2006)

Estos elementos señalados por Jarvis (2006), son clave para generar un proceso metodológico de los PPA en lo que refiere a la definición de los propósitos de los proyectos, debido a que el objetivo de los PPA es la movilidad de conocimientos, autoaprendizaje y uso de conocimiento adquirido, que en conjunto dan lugar a la resignificación del conocimiento pragmático.

Por lo tanto la resignificación del conocimiento pragmático se identifica cuando (Jarvis, 2006):

- Se aprende y se legitima en situaciones prácticas. En este sentido los PPA necesitan delimitar con claridad el contexto del uso del conocimiento adquirido y los alumnos deben ser conscientes de qué conocimientos les demandará el propósito del proyecto.
- Es práctico y no una mera aplicación de alguna disciplina académica. Lo que significa y lo que se espera de los PPA, es la elaboración de un producto que adquiere un nivel semi-profesional o profesional del área de conocimiento de los alumnos, lo que exige hacer uso de diferentes disciplinas de su formación universitaria.
- Es teórico, en la medida en que contiene conocimiento de contenidos. La contextualización y transferencia del conocimiento sólo será posible en los PPA en la medida que los asesores y alumnos, identifiquen con claridad cuáles son sus conocimientos previos y qué requieren adquirir para la realización de su proyecto.
- Es dinámico, para movilizar los conocimientos en los PPA, se requiere de la mediación de los asesores y líderes de proyectos, por lo tanto, la formación de ambos es crucial para el logro de los objetivos de los proyectos.
- Es integrado, en vez de dividido por las disciplinas académicas. El factor interdisciplinario es crucial en los proyectos, pero la interdisciplinariedad debe ser concreta en relación a qué elementos aporta cada una de las disciplinas integradas, reconocer las limitantes y bondades de cada una, reconocer los puntos comunes y de discrepancia como elementos previos para la conformación de equipos interdisciplinarios.

Los elementos antes descritos son la clave para la descripción metodología de trabajo de los PPAs para responder al perfil profesional que demandan las industrias creativas y el contexto pedagógico del desarrollo de las competencias de un creativo en las artes digitales.

3.4.2 APRENDIZAJE EN SIGNIFICADOS DE ACCIÓN

Para la generación del aprendizaje es importante identificar qué ya saben los alumnos para generar conexiones con el nuevo contenido que se aprende (conocimientos previos). Esto es de puro sentido común, pues así aprendemos todos, un factor relevante es el motivar a los alumnos hacia el nuevo contenido a partir de prácticas donde puedan sentir que avanzan y que adquiera sentido para el educando (Malpica, 2012).

Pérez (2009) señala que con referencia a los factores cognitivos y metacognitivos cabe destacar los siguientes aspectos en relación a la construcción de significados:

- El conocimiento se construye activamente por el aprendiz, no se recibe pasivamente desde el exterior. El aprendizaje relevante del conocimiento implica la actividad del aprendiz.
- Adquirir conocimiento es ir tranzando una red de relaciones lógicas entre los significados de un campo del saber en torno a ejes de sentido.
- El aprendiz se presenta a la situación de aprendizaje con ideas previas, algunas pocas establecidas e inseguras; otras bien desarrolladas y más profundamente arraigadas.
- El aprendizaje tiene que ver más con la aplicación de nuestros conocimientos, interpretaciones y formas de ver la realidad, que con la sustitución radical de una forma por otras.

Todo aprendizaje, toda adquisición de significados se realiza en un contexto concreto, cargado de significados, de símbolos, de artefactos y sobre todo de personas, sujetos con significados e intencionalidades que demandan y proponen.

En relación a los factores sociales y de desarrollo (Pérez, 2009) se destacan los siguientes aspectos:

- La comunicación con otros, las relaciones interpersonales y las interacciones sociales influyen ampliamente en el aprendizaje individual.
- El aprendizaje cooperativo puede estimular la motivación a la vez que desarrolla actitudes fundamentales en el desarrollo personal: comprensión, tolerancia, generosidad, empatía.

Los puntos recatados de Pérez (2009) y los señalamientos de Malpica (2012) son premisas educativas y pedagógicas que permiten entender la relación de generación del conocimiento y el aprendizaje situado.

El aprendizaje en significados de acción, es el aprendizaje que se gestiona desde el contexto y emana las motivaciones del alumno, bajo una dinámica de trabajo colaborativo en entre iguales o con la participación de expertos en áreas de conocimiento; el fin de este tipo de aprendizaje es hacer uso de lo previamente adquirido con la suma de los nuevos conocimientos aplicados a una situación real; que en el proceso de la realización de la acción el aprendizaje adquiere significancia. Por su parte, Díaz (2003) señala que los teóricos de la cognición situada parten de la premisa de que el conocimiento es situado, es parte y producto de la actividad, el contexto y la cultura en que se desarrolla y utiliza, en donde se comparte la idea de que aprender y hacer son acciones inseparables.

Hendricks (citado por Díaz, 2003:3) propone que en “el aprendizaje desde una visión situada, los educandos deberían aprender involucrándose en el mismo tipo de actividades que enfrentan los expertos en diferentes campos del conocimiento”. En este sentido, los PPA son actividades que buscan hacer uso de los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación universitaria para la realización de un proyecto a nivel profesional que le permita al alumno conocer el contexto que le demanda la industria de medios interactivos previo a su egreso de la carrera.

“En un modelo de enseñanza situada resalta la importancia de la influencia de los agentes educativos, que se traducen en prácticas pedagógicas deliberadas, en mecanismos de mediación y ayuda ajustada a las necesidades del alumno y del contexto, así como de las estrategias que promuevan un aprendizaje colaborativo o recíproco” (Díaz, 2003:4). Entre las estrategias de aprendizaje situado más sobresalientes señaladas por Díaz están el aprendizaje cooperativo, estudio de casos y el aprendizaje basado en problemas y en proyectos. Para el contexto de los PPA, el que se apega más a las necesidades del mismo es el aprendizaje mediante proyectos.

3.4.3 APRENDIZAJE MEDIANTE PROYECTOS (AMP)

Es uno de los más representativos de la propuestas de la enseñanza situada (Díaz, 2010). “Un proyecto puede ser considerado como: a) una actividad propositiva que los alumnos realizan, b) para su logro, supone una cierta libertad de acción dentro de los marcos curriculares en que se trabaja, c) se orienta a una actividad o producto concreto, y d) es valioso como experiencia pedagógica porque permite el desarrollo o la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) determinadas, de carácter específico y de programas transversales” (Díaz, 2010:156-157). El AMP es la columna vertebral de la propuesta de trabajo de los PPA, en el sentido que sean los alumnos quienes propongan sus proyectos para realizar ya sea en un cuatrimestre o en los que sean necesarios (en un período no mayor de cuatro cuatrimestres), su fin es la realización de un producto concreto a nivel profesional relacionado con su profesión que podrá incorporar a su carpeta de producción.

Díaz (2006) propone que las estrategias para el AMP son las siguientes:

- Establecer el propósito o el porqué del proyecto: en este caso lo que origina el proyecto es un tema o idea general que deberá luego depurarse y plasmarse en la formulación de las metas.
- Documentación del tema a abordar: es necesario recurrir a fuentes documentales impresas y digitales, para plantear el proyecto de una forma más clara y viable.
- Planificar el proyecto: se requiere dejar por escrito una estrategia de abordaje del proyecto que permita conseguir las metas que lo presiden. Preguntas que pueden apoyar son: ¿cómo hacer el proyecto?, ¿qué recursos se necesitan?, ¿cuánto tiempo requiere su realización?
- Realización del proyecto: poner en marcha el proyecto de acuerdo con lo planificado en el paso anterior. Es conveniente realizar registros del proceso del proyecto, para dar cuenta de un reporte de la experiencia que se consigue y describir lo planificado.
- Valoración de la experiencia: realizar actividades reflexivas sobre la experiencia y derivarse en conclusiones para el mejoramiento de los procesos de trabajo.
- Publicación del proyecto, para darle mayor importancia al trabajo y el esfuerzo invertido en cada proyecto, una actividad colectiva de exhibición en la que participe la comunidad educativa puede resultar relevante.

Los elementos recuperados de la descripción señalada por Díaz (2010) son el eje para el establecimiento y desarrollo de una ruta metodológica de los PPA con las adaptaciones necesarias en relación a los tres principales momentos considerados en los medios digitales, la pre-producción, producción y postproducción.

3.5 PRÁCTICA EDUCATIVA Y EL PERFIL DOCENTE DESDE EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS

La práctica educativa no puede estar desvinculada del propósito educativo; en este sentido McCombs (citado por Pérez, 2009:59) señala, que “el propósito actual de la educación se concreta en ayudar a los aprendices a comunicarse con otros, encontrar información adecuada y relevante para la tarea emprendida, y a ser coaprendices y colegas de los docentes y de los compañeros en diversos escenarios y comunidades de aprendizaje que traspasan los muros de las escuelas”. Por lo tanto, la práctica educativa es el conjunto de acciones establecidas de forma implícita y explícita por los agentes y actores educativos en un contexto determinado en donde se realiza o se gestiona el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Madelaine Walter (citado por Pérez, 2009) señala que el objetivo último de la práctica educativa es:

- Razonamiento práctico: ser capaz de hacer y tomar decisiones reflexivas, bien razonadas, informadas, independientes, intelectuales rigurosas y socialmente responsables.
- Implicaciones educativas: ser capaz de navegar por la vida del estudio, del trabajo y de las relaciones sociales, de responder a las oportunidades, de tener aspiraciones y esperanzas de un futuro mejor.
- Conocimiento e imaginación: ser capaz de construir conocimiento académico y profesional, de desarrollar procedimientos de búsqueda rigurosa, análisis, comparación y síntesis.
- Disposición al aprendizaje: tener curiosidad y deseo de aprender, y tener confianza en la propia capacidad de aprender, convertirse en un activo investigador.
- Respeto, dignidad y reconocimiento: ser capaz de tener respeto por sí mismo, por los otros y de los otros. Tener competencias en la comunicación intercultural.

- Redes y relaciones sociales: ser capaz de participar en grupos sociales para aprender, trabajar y resolver problemas.

La práctica educativa es la acción del sujeto profesional en educación; esta acción implica un proceso continuo de construcción y resignificación del ser docente que ejerce en un contexto educativo determinado.

Rodríguez (citado por Benito y Cruz, 2005) señala que los cambios en los procesos educativos demanda la necesidad de un cambio del perfil docente; para Rodríguez, un profesor universitario habrá de desarrollar competencias que le permitan la mediación del conocimiento en los contextos universitario actuales, entre las que destacan:

- Dominar tanto el conocimiento de su disciplina como la gestión del mismo.
- Innovar sobre su propia práctica docente, lo que implica reflexionar e investigar integrando el conocimiento disciplinar y el pedagógico como vía de la mejora continua.
- Dominar las herramientas relacionadas con el currículo (diseño, planificación y gestión del mismo).
- Favorecer entre los alumnos un clima de motivación hacia un aprendizaje de calidad.
- Saber trabajar entre colegas y favorecer el aprendizaje colaborativo entre los alumnos.
- Poseer las habilidades comunicativas y de relación que la función docente requiere.
- Estar comprometido con la dimensión ética de la profesión docente.
- Ser capaz de trabajar y generar conocimiento en diferentes entornos de aprendizaje y ser sensible a las demandas, necesidades y expectativas tanto de sus alumnos como de la sociedad.

El perfil docente para el contexto universitario no dista de los elementos necesarios de los asesores de los PPA para acompañar el desarrollo de los proyectos.

Sin embargo, en lo que respecta a la mediación del aprendizaje en los PPA para la producción de contenido artístico digital, se deberán considerar otras competencias vinculadas de manera directa con la particularidad de producción del proyecto. Al considerar que difícilmente la UAD encuentre en un asesor ambas competencias, será necesario considerar lo señalado por Benito y Cruz (2005:19) que “en los escenarios

particulares de generación de conocimiento en donde la acción docente es parte del mismo proceso, la universidad debe ayudar a sus docentes de forma explícita a aprender cómo planificar su tiempo, a trabajar en equipo, adoptar técnicas de comunicación efectiva.” Prieto (2007) complementa dicha noción y señala que para la formación de profesores con mayor eficacia en el proceso de enseñanza-aprendizaje la universidad deberá verificar que los docentes:

- Otorguen a los alumnos un papel activo en su proceso de aprendizaje.
- Creen un clima positivo de aprendizaje.
- Mantengan, a pesar de posibles dificultades, expectativas positivas hacia los alumnos.
- Dominen el contenido que deben explicar.
- Diseñen cuidadosamente la estructura de cada clase.
- Dediquen el tiempo necesario para la planificación de la clase.
- Hagan sentir a los estudiantes que sus logros académicos son fruto de sus esfuerzos.
- Modifiquen el ritmo de la sesión de trabajo si así lo requiere el proceso de aprendizaje de los alumnos.
- Comprueben, a través de la evaluación, distintas capacidades de los alumnos.
- Empleen métodos sistemáticos para analizar su docencia.
- Comenten a los alumnos los resultados de evaluación.

La complejidad de acompañar los PPA le requerirá a la UAD generar programas de capacitación y formación para los asesores en competencias que les permita mediar y facilitar a los alumnos la adquisición de las competencias profesionales que involucra un proyecto.

3.5.1 PROCESO DEL SEGUIMIENTO ACADÉMICO

Benito y Cruz (2005:70-75) señalan que “el profesor tiene un papel crítico en la creación de un clima de relaciones en el aula que transforme a ésta en un lugar de trabajo compartido. En este sentido, el seguimiento académico es un elemento más del proceso de aprendizaje, que se inicia en el mismo momento en que el profesor comunica a los alumnos los objetivos de aprendizaje de la asignatura y concluye cuando el alumno ha sido evaluado en su desempeño”. Gráficamente se puede representar el proceso en el siguiente esquema.

I Establecimiento y comunicación de objetivos de aprendizaje		II Desarrollo: identificar logros y evidenciar áreas de mejora		III Valoración del trabajo realizado y del alcance de los objetivos
Conectar con el alumnos. Prepararse. Establecer propósitos. Elaborar el plan de aprendizaje. Ajustar expectativas. Establecer relaciones. Poner límites temporales. Autorresponsabilida d.	→	Intercambiar información. Definir estrategias. Elaborar planes de acciones para alcanzar objetivos. Obtener información: preguntar y escuchar. Compartir experiencias. Clarificar. Aportar feedback.	→	Reforzar logros. Requerir comportamientos. Exigir cambios. Sugerir alternativas. Establecer compromisos. Hitos Planes de acción Calendarios Evaluación

(Benito y Cruz, 2005)

Los elementos señalados por Benito y Cruz (2005) en vínculo con el modelo 3P señalado por Biggs (2005) que comprende tres puntos temporales en los que se sitúan los factores relacionados con el aprendizaje son: pronósticos (dependientes del estudiante y del contexto), antes que se produzca el aprendizaje; proceso, durante el aprendizaje; y producto o resultado del aprendizaje. La suma de los tres es referente clave para la estructuración y programación de los proyectos de PPA, y a su vez, es indicador de evaluación del desempeño de los asesores.

3.6 EVALUACIÓN EN COMPETENCIAS

Álvarez (2009:221) señala que “la evaluación debe estar, en el primer axioma, al servicio de quien aprende, sin ninguna duda. Y su corolario: debe ser fuente de aprendizaje primordialmente”. En este sentido, habrá que entender la evaluación como un proceso que se desarrolla durante y no sólo al final de las actividades realizadas por estudiantes y profesorado; habrá que proporcionar criterios claros de evaluación en función de lo que se va evaluar, habrá que ofrecer la evaluación como una oportunidad para la mejora y no sólo

como instrumento de control sobre lo realizado, y además, habrá que incorporar en la calificación otros elementos derivados de las actividades, la implicación y las actitudes de los estudiantes durante el desarrollo del proyecto o curso. Y se debe resaltar que la evaluación debe ser en diálogo entre el profesor y el alumno.

Díaz (2010) señala que la evaluación implica seis aspectos centrales:

- Identificación de los objetos de evaluación.
- Uso de criterios para orientar la evaluación y de indicadores para realizarla.
- Selección de instrumentos de con qué se va a evaluar.
- Objetividad de la evaluación, es decir identificar la pertinencia y validez de los instrumentos de evaluación.
- La elaboración de juicios, de naturaleza cualitativos, que nos permite identificar con claridad hasta dónde se han logrado los aprendizajes o el desarrollo de las competencias que se van evaluar.
- La toma de decisiones, que se realiza a partir de la elaboración de juicios, constituye el porqué y el para qué de la evaluación.

A partir de los elementos señalados por Díaz (2010), se pueden generar los ejes de formación de los asesores para la evaluación de los PPA, enfocados en los procesos tal como lo señala Álvarez, más que en sólo en el producto final.

En relación a los instrumentos de evaluación por competencias, Ascencio (2009) destaca que previo a su elaboración, es clave identificar los indicadores de las competencias a evaluar, debido a que estos son los objetos de evaluación desglosados en los instrumentos. Entre los instrumentos recomendados que pueden ser utilizados en los PPA son: el portafolio de evidencias, tablas de desempeño, rúbricas de la conformación del producto final, lista de cotejos para elementos concretos. Al ser la evaluación un proceso constructivo, debe considerar los diferentes agentes de dicha acción, por lo cual, se debe considerar la autoevaluación, coevaluación y la heteroevaluación, en donde el cruce de instrumentos puede servir de apoyo para dar cuenta del desarrollo de las competencias de los alumnos.

3.6 HIPÓTESIS DE INTERVENCIÓN

A partir de los elementos teóricos descritos en torno al tema central que son los Proyectos de Profesionalización del Aprendizaje (PPA), estos referentes permiten

contextualizar y delimitar desde dónde se está pensando la instauración de los PPA y devela las bisectrices que soportará la hipótesis de intervención. En el caso concreto de este proyecto, se espera que, **con la construcción del eje curricular de los proyectos de profesionalización del aprendizaje, el equipo académico y los estudiantes contarán con una estructura pedagógica y operativa formal que permitirá el acompañamiento, seguimiento y evaluación del proceso formativo en los PPA, desde el enfoque de movilidad de conocimiento y de competencias. La Universidad de Artes Digitales (UAD) avanzará en la consolidación de su modelo educativo y en ofrecer una formación profesional, que responda al contexto de las industrias creativas en las áreas de conocimiento objeto de su especialidad.**



Universidad de
Artes Digitales



Regresar al índice

CAPÍTULO IV: DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

La estrategia de intervención está arraigada al proyecto institucional, entendiendo por éste al “conjunto de actividades interrelacionadas a ser llevadas a cabo bajo una gerencia unificada, para lograr un objetivo específico, en un plazo determinado mediante la utilización de recursos”, Crespo (2010:01). Por lo tanto, el propósito de este capítulo es presentar el diseño y describir la estrategia de intervención que se realizará para responder a las necesidades identificadas en el diagnóstico entorno a la situación problemática que presentan los Proyectos de Profesionalización del Aprendizaje (PPA), en la Universidad de Artes Digitales (UAD).

El capítulo comprende los siguientes elementos: el plan de acción, en donde se describe el propósito de la intervención y se dan a conocer las líneas de acción que se trabajarán; la hipótesis de acción, que en este capítulo es una pieza clave para presentar una visualización de lo que se espera transformar con la intervención; finalmente se describen las fases de aplicación y el cronograma de actividades, que marcarán las pautas y los tiempos en la intervención.

Elliott (citado en Barraza, 2010) señala cinco elementos claves para la configuración de un plan de acción, los cuales son: el objetivo de dicho plan, la enunciación de la hipótesis de acción, enunciación del equipo de intervención, delimitación en fases de su realización, y el planteamiento de la ruta del plan. Estos elementos permiten generar una estructura de lo que se realizará y sus alcances, sin embargo, el factor clave de un plan de acción es su viabilidad y factibilidad, que se describe en los apartados de este capítulo.

4.1 PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción permite explicitar el proceso que determina el dónde ir y a establecer los requerimientos para llegar a ese punto de la manera más eficaz y eficiente posible. Para ello, es necesario plantear un objetivo que sea el ancla y el eje de dirección de plan de intervención.

4.1.1 OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN

Cox (citado en Barraza, 2010) señala que una pieza clave del plan de intervención, es que los agentes tengan claridad de qué es lo que se quiere lograr con dicho plan, es decir, definir el objetivo de intervención. En lo que compete a este proyecto, lo que se busca, es **construir el eje de Profesionalización de Aprendizaje (PPA) en sus procesos pedagógicos de acompañamiento, seguimiento y evaluación; definir sus mecanismos de operación y administración de los PPA, para el fortalecimiento del modelo educativo de la UAD, con la intención de impactar en la calidad educativa de la formación de profesionales en las artes digitales.** Para el logro del mismo se plantean las siguientes líneas de acción.

4.1.2 LÍNEAS DE ACCIÓN

Elliott (citado en Barraza, 2010) clarifica que las líneas de acción son las sendas que develan la estrategia que plantean los sujetos en busca de la transformación de una situación problemática. La definición de las líneas de acción permite identificar las diferentes actividades que componen el proyecto de intervención. Dada la naturaleza de la situación problemática que presentan los PPA, las líneas de intervención están agrupados por ámbitos de la gestión, que permiten delimitar con claridad el desarrollo, implementación y evaluación de las acciones planteadas.

1) Elaboración de documentos referenciales y normativos

- Generar una guía metodológica que defina, norme y permita organizar, dar seguimiento y evaluar el proceso formativo de los PPA.
- Definir e integrar al manual de funciones, el perfil y las funciones del coordinador de PPA y de los asesores de proyectos.

2) Formación, capacitación y evaluación

- Estructurar y ejecutar un programa de formación para asesores en las áreas de planeación, seguimiento y evaluación de proyectos.
- Realizar un taller de formación de líderes de proyectos para los alumnos en líneas de producción digital.

3) Gestión curricular

- Generar un plan curricular que permita la incorporación de los alumnos de nuevo ingreso de manera procesual al modelo de trabajo de los PPA.

4) Sistema de evaluación

- Incorporar al sistema de evaluación institucional a los asesores de proyectos para evaluar su desempeño en relación las particularidades de los PPA.
- Establecer procedimientos de sistematización y análisis de resultados a partir de las evaluaciones, para la mejora continua de los PPA.

5) Difusión y posicionamiento

- Establecer mecanismos de comunicación, socialización y difusión de los PPA a nivel interno y externo de la UAD.

En conjunto las líneas de acción permiten englobar y delimitar los campos que abracará el proyecto de intervención, que a su vez, son las bisectrices para establecer la hipótesis de acción.

4.1.3 HIPÓTESIS DE ACCIÓN

Barraza señala que una vez que se tiene claro el problema, el interventor o interventores deben de establecer una hipótesis de acción que determine el camino que seguirá en la creación de la solución. “Este camino no es más que una apuesta del interventor, surgida de una suposición base, sobre la cual no se tiene la certeza absoluta pero en la cual se confía” (Barraza, 2010:53). La hipótesis de acción para la transformación de las situaciones problemáticas que presentan los PPA es la siguiente:

Con la construcción del eje curricular de los proyectos de profesionalización del aprendizaje, el equipo académico y los estudiantes contarán con una estructura pedagógica y operativa formal que permitirá el acompañamiento, seguimiento y evaluación del proceso formativo en los PPA, desde el enfoque de movilidad de conocimiento y de competencias. La Universidad de Artes Digitales (UAD) avanzará en la consolidación de su modelo educativo y en ofrecer una formación profesional, que responda al contexto de las industrias creativas en las áreas de conocimiento objeto de su especialidad.

Para la objetivación de la hipótesis de acción se presenta a continuación la descripción de las acciones que se realizarán para dicho cometido.

4.2 PLANEACIÓN DE LAS FASES DE APLICACIÓN

Elliott (citado en Barraza, 2010) señala que al momento de planificar la aplicación de un proyecto se debe considerar lo siguiente:

- Las diferentes actividades que componen el proyecto que se deben realizar de forma secuencial.
- Al terminar de aplicarse cada una de las actividades, se realizaría una evaluación que determinaría: a) si se logró el objetivo y por lo tanto su implementación se orienta a solucionar el problema identificado o, b) si no se logró el objetivo y es necesario regresarnos a realizar una reformulación del proyecto.

Tomando en consideración lo señalado por Elliott (citado en Barraza, 2010) se presenta el plan de intervención que de primera instancia será generado por el gestor, para después ser validado por el equipo de trabajo y generar un proceso de transición en el que equipo de trabajo se vaya empoderando del mismo e ir asumiendo responsabilidades que permitan acompañar los procesos de los PPA de una forma horizontal.

El desarrollo de la intervención se subdivide en cinco fases que engloban las acciones de intervención, distribuido a lo largo del ciclo escolar 2014 de la UAD que bajo su modalidad cuatrimestral abarca los tres cuatrimestres; sin embargo, las actividades de intervención están previstas para que se realicen en un promedio de diez meses. El equipo de intervención trabajará con una planeación estratégica que permita describir cada una de las actividades que se realizarán para el apuntalamiento de los PPA. El equipo base de intervención se conforma por cinco personas, mismas que tomaremos responsabilidades para el desarrollo de las fases en un proceso dialéctico y de modelamiento, lo que significa que habrá actividades que se modificarán en la intervención en relación a las necesidades; y por otro lado, que se modelará una forma de gestión y liderazgo, que permita al equipo aprender en ese proceso y que a su vez la institución construya una metodología propia.

Fase 1 (Elaboración de documentos).

La primera fase está enfocada en la generación de los documentos base que serán un referente en el proceso de intervención; sin ellos, no sería posible continuar con las siguientes.

Línea de acción	Indicadores de mejora	Participantes	Responsable				
1. Elaboración de documentos referenciales y normativos de los PPA	1.1 Estructuración de los proyectos en base a los elementos definidos que genera una coherencia en la planeación (preproducción- producción- postproducción) con el propósito de los mismos (canal de exhibición) en relación a la viabilidad y factibilidad (gestión de recursos) a partir de la naturaleza del proyecto. 1.2 Elección de asesores de proyectos en base al perfil definido y programación de acciones del coordinador de PPA en base las funciones de la descripción de su puesto.	Equipo de intervención y asesores	Director				
1.1.1 Elaborar una guía metodológica de los PPA (definición, tipos, sustento pedagógico, vinculación con el modelo educativo UAD y ruta de evaluación) que sea un referente institucional de lo que son los PPA.		Material de referencia generado	Guía metodológica de los PPA				
Actividades		Mar	Abr	May	Jun	Medio de recuperación	
		1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
<ul style="list-style-type: none"> Revisar los documentos previos generados de los PPA con el equipo de intervención. Validar con el coordinador de los PPA el sustento pedagógico de los PPA vinculado al modelo UAD Definir con el equipo de intervención cada uno de los apartados de la guía metodológica de los PPA Generar la información faltante de los apartados de la guía metodológica. Conjuntar la información generada previamente de los PPA con la nueva información de los apartados de la guía metodológica con el coordinador de los PPA Socializar con el consejo académico para su retroalimentación. 						Bitácora de la reunión de análisis y evaluación de documentos.	
Productos y las acciones		Recursos					Producto
1.2.1 Definir e integrar al manual de funciones UAD, el perfil de los asesores y del coordinador de los PPA, con los elementos ya existentes en el manual UAD, que permitan ser un referente objetivo para la evaluación de su desempeño.		Manual de funciones de la UAD					Perfiles elaborados
Actividades		Mar	Abr	May	Jun		Med. de recuperación
		1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
<ul style="list-style-type: none"> Recuperar del diagnóstico con el equipo de intervención los elementos señalados que necesita el asesores (conocimientos y habilidades) y cotejarlos con un Project Manager para definir el perfil del coordinador de los PPA. Recuperar del diagnóstico con el equipo de intervención los elementos señalados que necesita el asesores (conocimientos y habilidades) y cotejarlos con un Project Manager para definir el perfil de los asesores. Integrar al manual de funciones el perfil definido por parte de dirección y el equipo de intervención socializará con alumnos y docentes en reuniones generales. 						Bitácora de la reunión de análisis y evaluación de documentos.	

Fase 3 (Impulso al trabajo interdisciplinario)

La tercera fase está centrada en generar estrategias que propicien el trabajo interdisciplinario sumando previamente la formación de los asesores y líderes de proyectos, para generar una sinergia entre las cuatro carreras.

Línea de acción	Indicadores de mejora	Participantes	Responsable		
3. Gestión curricular	3.1 El 90% de los alumnos de primer ingreso participan en un proyecto interdisciplinario a raíz de la estrategia curricular implementada para su integración al modelo de trabajo de los PPA. 3.2 El 95% de los proyectos de PPA son de corte interdisciplinario en el que participan como mínimo dos alumnos de las cuatro áreas de conocimiento.	Consejo académico	Coordinador de PPA		
Productos y las acciones		Recursos	Producto		
3.1.1 Diseñar un plan curricular que permita la incorporación de los alumnos de nuevo ingreso de manera procesual al modelo de trabajo de los PPA.		Evaluación previa de los PPAs	Diseño del plan curricular de mecanismos y procedimientos		
Actividades	Jun	Jul	Ago	Sep	Medio de recuperación
	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	
<ul style="list-style-type: none"> Analizar mediante un FODA con el equipo de trabajo y con el consejo académico cuál es la situación de los alumnos de primer ingreso a los PPA. 					Bitácora de la reunión de análisis y evaluación de documentos.
<ul style="list-style-type: none"> Generar de manera conjunta con el equipo de trabajo el plan curricular que se aplicará para la inserción de los nuevos alumnos a los PPA. 					
<ul style="list-style-type: none"> Definir las actividades y responsables de las acciones que se realizarán. 					
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo y monitoreo del plan curricular de incorporación de los nuevos alumnos a los PPA. 					
<ul style="list-style-type: none"> Evaluar con los asesores y el equipo de trabajo el plan curricular de incorporación de los alumnos de nuevos ingreso a los PPA. 					
Productos y las acciones		Recursos	Producto		
3.2.1 Generar una estrategia curricular que involucre la materia eje del cuatrimestre para la generación de producciones interdisciplinarias que evolucionen a PPA.		Plan curricular de carreras	Diseño de la estrategia curricular		
Actividades	Ago	Sep	Oct	Nov	Med. de recuperación
	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	
<ul style="list-style-type: none"> Mapear con el equipo de trabajo y los coordinadores de carrera qué materias y en qué cuatrimestre realizan proyectos que pueden crecer a PPA. 					Encuestas
<ul style="list-style-type: none"> Convocar a los docentes que imparten las materias previamente identificadas en donde realizan proyectos para determinar qué proyectos pueden convertirse en PPA. 					
<ul style="list-style-type: none"> Generar un estrategia curricular de transferencia de proyectos cuatrimestrales de materias a PPA en consenso con equipo de trabajo, coordinadores y profesores de las materias involucradas. 					
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de la estrategia curricular para producciones interdisciplinarias para PPA. 					
<ul style="list-style-type: none"> Evaluar con el equipo de trabajo y profesores de las asignaturas involucradas el impacto de la estrategia curricular. 					



Universidad de
Artes Digitales

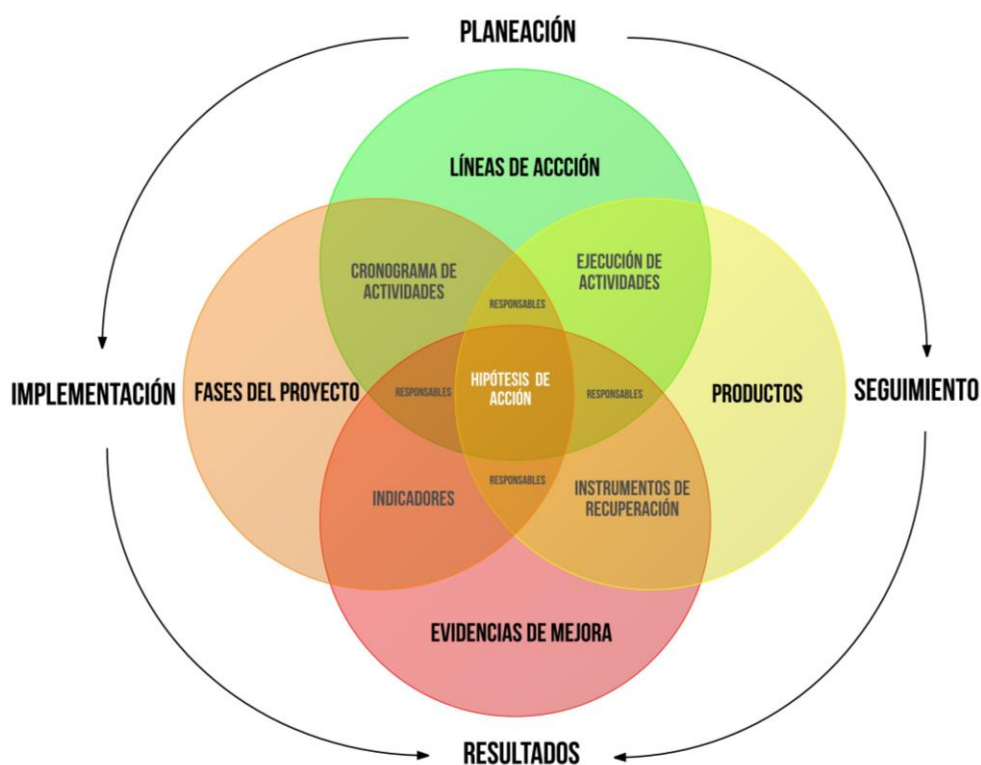


Regresar al índice

CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN.

La implementación e intervención de un proyecto educativo es contextualizada, es decir, que cada acción y resultado generado son consecuencia de la interacción de los sujetos en el contexto delimitado en el que se desarrolló la acción educativa (Barraza, 2010). Sin embargo, a pesar de no ser transferible, su socialización permite dar a conocer a los demás los resultados obtenidos con el fin de a) incentivarlos a desarrollar sus propios procesos de intervención, b) proporcionarles elementos nuevos para analizar el carácter problemático de una situación específica de su práctica profesional, c) ofrecerles una propuesta que puede servir como pauta a nuevas propuestas, sea por adaptación de lo propuesto o por su uso en otro contexto o situación (Barraza: 94). Por lo cual, el propósito de este capítulo es dar cuenta del proceso implementación y seguimiento del plan de intervención, realizado para transformar la situación problemática de los Proyectos de Profesionalización del Aprendizaje (PPA), en la Universidad de Artes Digitales.

La ruta análisis de este capítulo está planteada desde los elementos que engloban la intervención presentados en el siguiente organizador gráfico.






En base al organizador gráfico el capítulo cinco describe el seguimiento de la intervención, las actividades realizadas de forma cronológica, destacando los elementos que facilitaron o limitaron el plan; sistematización de la intervención, presenta la información recuperada por ejes de análisis y en relación a los productos que dan cuenta de los resultados obtenidos en cada fase; análisis de las líneas de acción, permite cotejar los indicadores propuestos con las evidencias de cambios; finalmente el análisis de la hipótesis de intervención, devela en qué medida las acciones planteadas fueron congruentes con los resultados identificados.

5.1 SEGUIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN

La gestión educativa supone diversos niveles de responsabilidad institucional caracterizada por un amplio y profundo conocimiento de lo que ocurre, tanto en el entorno como en su interior. Dado que sólo a través de un conocimiento profundo de los procesos de gestión se pueden identificar las transformaciones logradas en las instituciones desde la participación y empoderamiento de los sujetos involucrados en el proceso de gestión, es ineludible recuperar la experiencia de gestión para la generación de procesos cíclicos de transformación (IIPE, 2010).

Barraza (2010) señala que es crucial hacer una lista de control de las acciones realizadas que permita realizar un corte en el plan de intervención, con el propósito de cotejar las acciones ejecutadas con el plan propuesto originalmente, para hacer los ajustes precisos en el caso de ser necesarios. Para el reporte de los avances de las actividades se utiliza la siguiente simbología de apoyo gráfico para dar cuenta de los avances, se utilizarán tres estados:

Actividades realizadas 	Actividades en proceso 	Actividades que no se reportaran 
Estás actividades han sido culminadas en su totalidad y cuentan con su respectivo registro de desarrollo.	Estás actividades se han iniciado pero aún no se logra concluir con el producto y por lo tanto, no se cuenta con todo el proceso de registro de las mismas.	Estás actividades se realizarán pero por factores de tiempos y cierre del reporte de intervención no serán presentadas en este documento.

A partir de lo planteado en el capítulo anterior, se presentan las siguientes tablas, que describen cada una de las fases previstas con sus respectivas actividades y productos, señalando en qué estado están de desarrollo, al igual que observaciones o cambios realizados en su proceso de ejecución.





Fase 1 (Elaboración de documentos)

Línea de acción		Participantes		Responsable		Seguimiento de actividades		
1. Elaboración de documentos referenciales y normativos de los PPA		Equipo de intervención y asesores		Director				
Productos y las acciones		Recursos		Producto				
1.1 Elaborar una guía metodológica de los PPA (definición, tipos, sustento pedagógico, vinculación con el modelo educativo UAD y ruta de evaluación) que sea un referente institucional de lo que son los PPA.		Material de referencia generado		Guía metodológica de los PPA's		✓		
Actividades		Mar		Abr		May		Medio de recuperación
		3 4		1 2 3 4		1 2		
• Revisar los documentos previos generados de los PPA con el equipo de intervención.								Bitácora de la reunión de análisis y evaluación de documentos. ✓
• Validar con el coordinador de los PPA el sustento pedagógico de los PPA vinculado al modelo UAD								
• Definir con el equipo de intervención cada uno de los apartados de la guía metodológica de los PPA								
• Generar la información faltante de los apartados de la guía metodológica.								
• Conjuntar la información generada previamente de los PPA con la nueva información de los apartados de la guía metodológica con el coordinador de los PPA								
• Socializar con el consejo académico para su retroalimentación.								
Productos y las acciones		Recursos		Producto				
1.2 Definir e integrar al manual de funciones UAD, el perfil de los asesores y del coordinador de los PPA, con los elementos ya existentes en el manual UAD, que permitan ser un referente objetivo para la evaluación de su desempeño.		Manual de funciones de la UAD		Perfiles elaborados		✓		
Actividades		Abr		May		Medio de recuperación		
		1 2 3 4		1 2 3 4				
• Recuperar del diagnóstico con el equipo de intervención los elementos señalados que necesita el coordinador (conocimientos y habilidades) y cotejarlos con un Project Manager para definir el perfil del coordinador de los PPA.								Bitácora de la reunión de análisis y evaluación de documentos. ✓
• Recuperar del diagnóstico con el equipo de intervención los elementos señalados que necesita el asesor (conocimientos y habilidades) y cotejarlos con un Project Manager para definir el perfil de los asesores.								
• Integrar al manual de funciones el perfil definido por parte de dirección que el equipo de intervención socializará con alumnos y docentes en reuniones generales.								
Observaciones:								
<ul style="list-style-type: none"> Las actividades planeadas para elaboración de la guía metodológica no sufrieron cambios, se realizaron en el tiempo previsto. La actividad para el desarrollo de los perfiles se adelantó para la cuarta semana de marzo. 								

En la primera fase costó establecer un ritmo de trabajo, porque el equipo de intervención no estaba familiarizado con el desarrollo y seguimiento de una planeación estratégica. Para mediar y bajar la angustia, se optó por integrar una herramienta de seguimiento de proyectos previamente utilizada como apoyo, por lo cual se integró *Trello*¹. La integración de esta herramienta le permitió al equipo establecer un ritmo de trabajo más fluido, convirtiéndolo en un facilitador del proceso del proyecto.

¹ Plataforma web, gestora de contenido para trabajo colaborativo en base a la metodología Kanban.

Fase 2 (Capacitación y Formación)

Línea de acción	Participantes	Responsable	Seguimiento de actividades		
2. Formación, capacitación y evaluación.	Equipo de intervención	Coordinador de PPA			
Productos y las acciones	Recursos	Producto			
2.1 Generar un programa de formación para asesores en las áreas de planeación, seguimiento y evaluación de proyectos.	Guía metodológica de los PPA	Programa de formación de asesores.			
Actividades	Ago	Sep	Oct	Nov	Medio de recuperación
	3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3	
• Identificar con el equipo de trabajo qué elementos de planeación, seguimiento y evaluación se abordarían en el programa de formación.					Focus Group 
• Desarrollar de forma conjunta los tópicos del programa de formación.					
• Convocar a 10 asesores al programa de formación que acompañan a los principales proyectos de PPA.					
• Ofrecer el curso de formación de asesores a los 10 docentes previamente convocados.					
• Evaluar con los asesores y el equipo de trabajo el impacto del programa de formación en los PPA en relación a la planeación, seguimiento y evaluación de los proyectos.					
Productos y las acciones	Recursos	Producto			
2.2 Estructurar talleres de formación para los líderes de proyectos en líneas de producción digital.	Perfil de líderes de proyectos	Programa de formación de líderes			
Actividades	Sep	Oct	Nov	Medio de recuperación	
	3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
• Identificar con el equipo de trabajo a partir del perfil de los líderes de proyectos qué conocimientos y habilidades deben de desarrollar los líderes de proyectos.				Focus Group 	
• Desarrollar de forma conjunta los tópicos del programa de formación.					
• Convocar a 10 líderes de proyectos que están al frente de los principales al programa de formación.					
• Ofrecer el curso de formación de líderes de proyectos a los 10 alumnos previamente convocados.					
• Evaluar con los líderes de proyectos y el equipo de trabajo el impacto del programa de formación en los PPAs en relación a los conocimientos y habilidades desarrolladas para liderar proyectos.					
Observaciones					
<ul style="list-style-type: none"> Las actividades planeadas para esta actividad se pospusieron por los cambios en la intervención. El inicio del curso de formación fue en la primera semana de septiembre y culminará en la tercera semana de noviembre del 2014. Las actividades para el programa de formación de líderes no serán reportadas, debido a que no se iniciarán sino hasta la última semana de noviembre del 2014. 					

El cambio de la fase 2 se debió a que la UAD trabaja por cuatrimestres, lo que implica que la carga de trabajo es extensa y el tiempo es limitado para realizar las actividades, por lo cual era imposible iniciar con el proceso de formación y llevar a la par los otros procesos de la institución. En esta segunda fase un factor limitante fue la modalidad de trabajo de la institución; sin embargo, la respuesta de los docentes fue favorable permitiendo el desarrollo de la actividades, pese a la saturación que se experimenta en un cuatrimestre. Sin el compromiso de ellos, hubiera sido imposible avanzar en el programa de formación.



Fase 3 (Impulso al trabajo interdisciplinario)

Línea de acción	Participantes	Responsable	Seguimiento de actividades																																																									
3. Gestión curricular	Consejo académico	Coordinador de PPA																																																										
Productos y las acciones	Recursos	Producto																																																										
3.1 Diseñar un plan curricular que permita la incorporación de los alumnos de nuevo ingreso de manera procesual al modelo de trabajo de los PPA.	Evaluación previa de los PPA	Diseño y aplicación del plan curricular de integración de alumnos a los PPA s.	✓																																																									
Actividades		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Jul</th> <th colspan="4">Ago</th> <th rowspan="2">Medio de recuperación</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Analizar con un FODA cuál es la situación de los alumnos de primer ingreso a los PPA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td rowspan="4">Bitácora de la reunión de análisis y evaluación de documentos. ✓</td> </tr> <tr> <td>• Generar de manera conjunta con el equipo de trabajo el plan curricular para la inserción de los nuevos alumnos a los PPA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Definir las actividades y responsables de las acciones que se realizarán.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Desarrollar y monitoreo del plan curricular de incorporación de los nuevos alumnos a los PPA</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Evaluar con los asesores y el equipo de trabajo el plan curricular de incorporación de los alumnos de primero a los PPA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Jul		Ago				Medio de recuperación	1	2	3	4	1	2	3	4	• Analizar con un FODA cuál es la situación de los alumnos de primer ingreso a los PPA.									Bitácora de la reunión de análisis y evaluación de documentos. ✓	• Generar de manera conjunta con el equipo de trabajo el plan curricular para la inserción de los nuevos alumnos a los PPA.								• Definir las actividades y responsables de las acciones que se realizarán.								• Desarrollar y monitoreo del plan curricular de incorporación de los nuevos alumnos a los PPA								• Evaluar con los asesores y el equipo de trabajo el plan curricular de incorporación de los alumnos de primero a los PPA.								
Jul		Ago				Medio de recuperación																																																						
1	2	3	4	1	2		3	4																																																				
• Analizar con un FODA cuál es la situación de los alumnos de primer ingreso a los PPA.									Bitácora de la reunión de análisis y evaluación de documentos. ✓																																																			
• Generar de manera conjunta con el equipo de trabajo el plan curricular para la inserción de los nuevos alumnos a los PPA.																																																												
• Definir las actividades y responsables de las acciones que se realizarán.																																																												
• Desarrollar y monitoreo del plan curricular de incorporación de los nuevos alumnos a los PPA																																																												
• Evaluar con los asesores y el equipo de trabajo el plan curricular de incorporación de los alumnos de primero a los PPA.																																																												
Productos y las acciones	Recursos	Producto																																																										
3.2 Generar una estrategia curricular que involucre la materia eje del cuatrimestre para la generación producciones interdisciplinarias que evolucionen a PPA's.	Plan curricular de carreras	Diseño de estrategia curricular para fomentar el trabajo interdisciplinario.	✓																																																									
Actividades		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">jul</th> <th colspan="4">Ago</th> <th rowspan="2">Medio de recuperación</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Mapear con los coordinadores de carrera en qué cuatrimestre se realizan proyectos que pueden crecer a PPA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td rowspan="5">Encuestas ✓</td> </tr> <tr> <td>• Convocar a los docentes que realizan proyectos para determinar cuáles de éstos pueden convertirse en PPA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Generar una estrategia curricular de transferencia de proyectos cuatrimestrales de materias a PPA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Desarrollo de la estrategia curricular para producciones interdisciplinarias para PPA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Evaluar con el equipo de trabajo y profesores de las asignaturas involucradas el impacto de la estrategia curricular.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	jul		Ago				Medio de recuperación	1	2	3	4	1	2	3	4	• Mapear con los coordinadores de carrera en qué cuatrimestre se realizan proyectos que pueden crecer a PPA.								Encuestas ✓	• Convocar a los docentes que realizan proyectos para determinar cuáles de éstos pueden convertirse en PPA.								• Generar una estrategia curricular de transferencia de proyectos cuatrimestrales de materias a PPA.								• Desarrollo de la estrategia curricular para producciones interdisciplinarias para PPA.								• Evaluar con el equipo de trabajo y profesores de las asignaturas involucradas el impacto de la estrategia curricular.									
jul		Ago				Medio de recuperación																																																						
1	2	3	4	1	2		3	4																																																				
• Mapear con los coordinadores de carrera en qué cuatrimestre se realizan proyectos que pueden crecer a PPA.								Encuestas ✓																																																				
• Convocar a los docentes que realizan proyectos para determinar cuáles de éstos pueden convertirse en PPA.																																																												
• Generar una estrategia curricular de transferencia de proyectos cuatrimestrales de materias a PPA.																																																												
• Desarrollo de la estrategia curricular para producciones interdisciplinarias para PPA.																																																												
• Evaluar con el equipo de trabajo y profesores de las asignaturas involucradas el impacto de la estrategia curricular.																																																												
Observaciones <ul style="list-style-type: none"> Las actividades planeadas para el producto 3.1 de esta sección se realizaron según lo planeado. La actividades planeadas para el producto 3.2, se adelantaron a la segunda semana de julio y se concluyeron en la tercera semana de agosto del 2014. 																																																												

Las actividades de la fase tres se trabajaron de forma paralela, por lo cual se modificaron las fechas. Para el diseño y aplicación del plan curricular de integración de los alumnos a los PPA y dar un mejor seguimiento a este proceso, el equipo de intervención decidió incorporar el sitio *Edmodo*² como herramienta de apoyo para el seguimiento de las actividades, lo que facilitó la estructuración del programa. Sin embargo, un factor clave fue que el mismo equipo de intervención tomara el liderazgo y diera el curso de inducción a los PPA, porque de esta manera no era necesario replicar la información.

² Plataforma LMS (Learning Management System).

Fase 4 (Estructura de evaluación)

Línea de acción	Participantes	Responsable	Seguimiento de actividades
4. Sistema de evaluación	Equipo de intervención	Coordinación académica	
Productos y las acciones	Recursos	Producto	
4.1 Incorporar a los asesores en el sistema de evaluación institucional para valorar su desempeño en relación las particularidades de los PPA.	Manual de funciones UAD	Instrumento evaluación de los asesores	
Actividades		Oct 1 2 3 4	Nov 1 2 3 4
<ul style="list-style-type: none"> Definir con el equipo de trabajo los indicadores de desempeño de los asesores de los PPA en relación al perfil definido previamente. 			
<ul style="list-style-type: none"> Realizar el instrumento de evaluación con el equipo de trabajo, en similitud al ya establecido para docentes que permita incorporarlo a sistema de evaluación institucional. 			
<ul style="list-style-type: none"> Solicitar al web master que incorpore al sistema de evaluación UAD el instrumento de evaluación. 			
Productos y las acciones	Recursos	Producto	Medio de recuperación
4.2 Establecer procedimientos de sistematización y análisis de resultados a partir de las evaluaciones, para la mejora continua de los PPAs.	Instrumento evaluación de los asesores	Plan de mejora de los PPA's	
Actividades		Nov 1 2 3 4	Dic 1 2 3 4
<ul style="list-style-type: none"> Recuperar del sistema de evaluación UAD los resultados de evaluación de los PPAs para analizarlos con el equipos de trabajo. 			
<ul style="list-style-type: none"> Cotejar el análisis previamente generado con el informe de proceso de cada uno de los PPA's que es generado por el coordinador, para identificar qué se requiere modificar para un mejor funcionamiento. 			
<ul style="list-style-type: none"> Generar con el equipo de trabajo un plan de ajustes de los PPA's. 			
Observaciones			
<ul style="list-style-type: none"> Las actividades se modificaron para establecerse en la segunda semana de octubre y culminar en la primera de noviembre del 2014. Las actividades para el producto 4.2 se posponen para la última semana de noviembre y se espera que se culminen en la segunda de diciembre por lo cual no serán reportadas en este documento. 			

Las fechas establecidas para la cuarta fase fueron postergadas para darle prioridad a la planeación de la fase anterior. Uno de los elementos del porqué se cambio la fecha de realización, responde a que los tiempos establecidos de la evaluación docente de la UAD son a finales del cuatrimestre, por lo cual, se recorrió la entrega del primer producto (instrumento de evaluación de los asesores) de esta fase. En consecuencia, el segundo producto (plan de mejora de los PPA) y sus actividades no serán reportados en este trabajo, debido a que queda fuera del tiempo establecido para hacer el corte del reporte de intervención. El factor limitante de esta fase fue que los productos están ligados, por lo cual, el segundo depende de la culminación total del primero.

Fase 5 (Difusión y posicionamiento)

Línea de acción	Participantes	Responsable	Seguimiento de actividades																																																		
5. Difusión y posicionamiento	Equipo de intervención, webmaster, community manager y marketing.	Coordinador de PPA's																																																			
Productos y las acciones	Recursos	Producto																																																			
5.1 Generar un estrategia de comunicación de los PPA a nivel interno, en base a las técnicas de inbound marketing.	Plataforma y recursos digitales de comunicación	Estrategia de marketing interna	✓																																																		
Actividades		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Jul</th> <th colspan="4">Ago</th> <th rowspan="2">Medio de recuperación</th> </tr> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Identificar con el equipo de trabajo qué canales o recursos pueden ser utilizados para la difusión interna de los PPA's.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td rowspan="4">Encuestas</td> <td rowspan="4">✓</td> </tr> <tr> <td>• Generar la estrategia de comunicación interna de los PPA con el equipo de trabajo e involucrando a líderes de proyectos de los PPA's.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>• Desarrollo de la estrategia de marketing interno de los PPA.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>• Evaluación del impacto de la estrategia de marketing interno por parte del equipo de trabajo.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>	Jul				Ago				Medio de recuperación	1	2	3	4	1	2	3	4	• Identificar con el equipo de trabajo qué canales o recursos pueden ser utilizados para la difusión interna de los PPA's.								Encuestas	✓	• Generar la estrategia de comunicación interna de los PPA con el equipo de trabajo e involucrando a líderes de proyectos de los PPA's.								• Desarrollo de la estrategia de marketing interno de los PPA.								• Evaluación del impacto de la estrategia de marketing interno por parte del equipo de trabajo.							
Jul				Ago				Medio de recuperación																																													
1	2	3	4	1	2	3	4																																														
• Identificar con el equipo de trabajo qué canales o recursos pueden ser utilizados para la difusión interna de los PPA's.								Encuestas	✓																																												
• Generar la estrategia de comunicación interna de los PPA con el equipo de trabajo e involucrando a líderes de proyectos de los PPA's.																																																					
• Desarrollo de la estrategia de marketing interno de los PPA.																																																					
• Evaluación del impacto de la estrategia de marketing interno por parte del equipo de trabajo.																																																					
Productos y las acciones	Recursos	Producto																																																			
5.2 Generar un estrategia de comunicación de los PPA a nivel externo, en base a las técnicas de inbound marketing.	Plataforma y recursos digitales de comunicación	Estrategia de marketing externa	✓																																																		
Actividades		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Jul</th> <th colspan="4">Ago</th> <th rowspan="2">Medio de recuperación</th> </tr> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Identificar con el equipo de trabajo qué canales o recursos pueden ser utilizados para la difusión externo de los PPA.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td rowspan="4">Encuestas</td> <td rowspan="4">✓</td> </tr> <tr> <td>• Generar la estrategia de comunicación externo de los PPA con el equipo de trabajo e involucrando a líderes de proyectos de los PPA.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>• Desarrollo de la estrategia de marketing externo de los PPA.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>• Evaluación del impacto de la estrategia de marketing externo por parte del equipo de trabajo.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>	Jul				Ago				Medio de recuperación	1	2	3	4	1	2	3	4	• Identificar con el equipo de trabajo qué canales o recursos pueden ser utilizados para la difusión externo de los PPA.								Encuestas	✓	• Generar la estrategia de comunicación externo de los PPA con el equipo de trabajo e involucrando a líderes de proyectos de los PPA.								• Desarrollo de la estrategia de marketing externo de los PPA.								• Evaluación del impacto de la estrategia de marketing externo por parte del equipo de trabajo.							
Jul				Ago				Medio de recuperación																																													
1	2	3	4	1	2	3	4																																														
• Identificar con el equipo de trabajo qué canales o recursos pueden ser utilizados para la difusión externo de los PPA.								Encuestas	✓																																												
• Generar la estrategia de comunicación externo de los PPA con el equipo de trabajo e involucrando a líderes de proyectos de los PPA.																																																					
• Desarrollo de la estrategia de marketing externo de los PPA.																																																					
• Evaluación del impacto de la estrategia de marketing externo por parte del equipo de trabajo.																																																					
Observaciones																																																					
<ul style="list-style-type: none"> Las actividades para la generación del producto 5.1 se adelantaron a la segunda semana de julio a la tercera semana de agosto del 2014, debido a que se estableció un PPA de difusión y comunicación interna, facilitando el desarrollo del mismo. Las actividades para el producto 5.2 se corrieron de forma paralela al 5.1. 																																																					

La quinta fase, a diferencia de las anteriores en donde el factor organizacional orilló a que las actividades se aplazaran, pudo anticiparse, debido a que en este periodo de tiempo, se culminaron proyectos de PPA que requerían darse a conocer a la comunidad UAD, lo que obligó al equipo de intervención a adelantar los productos. Un facilitador de esta fase fue el establecimiento de un PPA enfocado en la difusión de los proyectos, permitiendo al equipo sólo dar las directrices de los objetivos, pero gran parte de las actividades fue realizado por el mismo PPA, permitiendo el avance significativo de los productos.



Una vez presentado el seguimiento y desarrollo de cada una de las fases de intervención, se presenta a continuación la evidencia de mejora identificada en relación a los indicadores previamente señalados.

5.2 EVIDENCIA DE MEJORA EN RELACIÓN A LOS INDICADORES


La descripción de los indicadores de intervención y de mejora puestos ante su problemática respectiva es crucial, porque de forma directa permite ver los logros alcanzados y de igual forma lo no alcanzado por el plan ejecutado. Es importante señalar que los indicadores son también parámetros de evaluación de las acciones; sin embargo como lo señala Ponce (2010), un proceso de innovación no es lineal y no está determinado por el simple hecho de contar con un plan estructurado de intervención. Lo que implica que quizás los resultados esperados o enunciados en los indicadores de mejora disten de la realidad; sin embargo, aún en la asimetría de lo esperado, la innovación también está presente en esa contradicción, siempre y cuando se logren identificar los procesos de transformación que se han generado en la institución.

En el proceso de intervención, un factor clave a considerar como gestor es abrir los parámetros de análisis de los indicadores previamente establecidos, porque ello permite identificar que por el solo hecho de generar un proceso de intervención en una institución las cosas se mueven, quizás no siempre hacia donde quisiera el gestor, pero aún con estas dificultades, es importante darse cuenta de lo que sucede en la organización, con las personas que participan y los beneficiarios de las acciones. Porque a partir de este análisis se establecen los procesos que más adelante se convertirán en resultado de transformación.



A continuación se presentan las siguientes tablas para dar cuenta de los procesos de mejora a partir de los indicadores; para ello, se muestra en una columna el problema detectado en el diagnóstico, el producto esperado que diera respuesta a esa problemática con los indicadores planteados que sucederían al contar con el producto, y finalmente, el reporte de dichos indicadores.

1. Elaboración de documentos referenciales y normativos de los PPA					
Elementos del problema identificados en el diagnóstico	Producto esperado	Indicadores de logro y mejora previstos	Reporte de desarrollo		
<ul style="list-style-type: none"> • La comunidad UAD desconoce las particularidades de los niveles y funcionamiento de los PPA. • Los asesores y alumnos no saben cómo gestionar los recursos que ofrece la UAD a los proyectos. • Los alumnos desconocen los aportes pedagógicos de los PPA, sólo identifican que se desarrollan proyectos. • El vacío de información de los PPA genera en los alumnos y asesores diferentes interpretaciones de los qué es y son los PPA distintos a lo establecido por la UAD. 	Guía metodológica de los PPA. 	1.1 La comunidad UAD, a partir de la guía metodológica identifica qué son los PPA, y los niveles y tipos existentes. 1.2 Los asesores y alumnos a partir del apartado de gestión de recursos de la guía metodológica tienen claridad en el proceso de gestión de recursos. 1.3 La guía metodológica describe el papel de los PPA en la formación de los alumnos y su importancia en su formación profesional. 1.4 La comunidad UAD tiene acceso de forma digital a la guía metodológica que les permite identificar con claridad el funcionamiento de los PPA.	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con una guía metodológica a la cual la comunidad tiene acceso. • Los alumnos de dos proyectos han sabido gestionar recursos a partir de la definición de procesos. • Los maestros tienen mayor claridad de cuál es papel de los PPA en el modelo de la UAD. • Todos los integrantes de la comunidad UAD con su clave tienen acceso a la guía metodológica. 		
			Observaciones		
			La recuperación de la intervención se realizó mediante bitácoras; la evidencia se encuentra en (Int1 / Inte2/ Int3)		
<ul style="list-style-type: none"> • No existe un perfil definido del coordinador de los PPA y la delimitación de sus funciones. • La coordinación de los PPA se requiere de conocimientos y habilidades de "Proyector manager". • Inexistencia un perfil del asesor que defina las funciones de los asesores de los PPA. 	Perfil y funciones del asesor y coordinador de los PPA. 	1.5 La definición del perfil y funciones del coordinador de PPA le permite dirigir sus acciones con mayor objetividad y ser evaluado en relación a lo que se espera de dicho puesto. 1.6 La definición de funciones de los asesores permite que los proyectos sean asesorados con claridad y se mantenga una base de trabajo en cada proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Los asesores a partir del conocimiento del perfil del asesor de PPA, saben qué se espera de ellos y qué se evaluará en su desempeño. • Los proyectos podrán ser acompañados de manera más sistemática al brindarles a los asesores sus funciones. 		
			Observaciones		
			La recuperación de la actividad fue mediante la bitácora (Int4).		

En esta primera línea de acción, los productos son documentos rectores de las demás acciones; se puede identificar que de igual forma los indicadores van más hacia enmarcar o mejor dicho hacia orientar a la comunidad UAD sobre qué son los PPA y cuáles son las políticas que los rigen. Ambos productos fueron cruciales porque a partir de estos lineamientos se podrán establecer los procesos más finos de cada apartado de la línea metodológica de los PPA que irán surgiendo una vez en operación y al ir resolviendo situaciones concretas que permitirán hacer ajustes a ambos documentos.


2. Formación, capacitación y evaluación.			
Elementos del problema identificados en el diagnóstico	Producto esperado	Indicadores de logro y mejora previstos	Reporte de desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> • Los asesores desconocen elementos de planeación y evaluación de proyectos que les permita tener un seguimiento objetivo de los alumnos. • Los proyectos se extienden demasiado por la dificultad de planeación de los alcances de los proyectos. • La ausencia de criterios de evaluación y herramientas para la generación de instrumentos de evaluación genera una disparidad en la acreditación de los PPA. 	Programa de formación de asesores. 	2.1 Los asesores a partir del curso de formación, realizan su planeación sistemática que les permite dar un mejor seguimiento a los proyectos. 2.2 Los asesores en base a los elementos de planeación establecidos en el curso de formación, los proyectos son estructurados en fases de desarrollo. 2.3 Los asesores evalúan a los alumnos con criterios e instrumentos objetivos y vinculados a su propósito de planeación.	<ul style="list-style-type: none"> • Los asesores con el curso de formación han aprendido a planear los proyectos, permitiéndoles mayor claridad en las fases del mismo. • Los asesores planean los proyectos en fases, que les permite segmentar los alcances en relación a los tiempos y alcance del proyecto. • Cada uno de los asesores a partir del curso elaboró su instrumento de evaluación con criterios objetivos vinculado al propósito del proyecto.
			Observaciones
			La recuperación de la actividad se realizó mediante un grupo focal en la 5ª sesión de trabajo. (F/01)

En la segunda línea de acción, se puede observar que los indicadores están más cargados hacia la parte cualitativa de las acciones de lo que se espera que los asesores adquirieron durante su proceso de formación y que lo lleven a la práctica en los proyectos. Sin embargo, esta fase se vio afectada en relación al segundo producto que no se reporta, debido a que no se pudo llevar a cabo, al estar planeado que se realizaran de forma paralela, considerando la medida en que los asesores fueran adquiriendo mayores herramientas, y que también los líderes de proyectos tomaran mayor autonomía y herramientas para fortalecer los proyectos de los dos principales actores. Sin embargo, al sólo formar sólo a los asesores por el momento, permite asegurar el seguimiento de los proyectos, pero aún no la consolidación del mismo que es parte de la responsabilidad del líder de proyecto.



3. Gestión curricular			
Elementos del problema identificados en el diagnóstico	Producto esperado	Indicadores de logro y mejora previstos	Reporte de desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> • Los alumnos de primer ingreso no se pueden integrar a los PPA existentes si no tiene los conocimientos y habilidades requeridos. • La necesidad de generar una estrategia de integración de los alumnos de primer ingreso a la estructura de los PPA. 	Diseño y aplicación del plan curricular de integración de alumnos a los PPA. 	3.1 El equipo de intervención en colaboración con asesores desarrollan un plan curricular que integre a los alumnos de primer ingreso a la metodología de trabajo de los PPA. 3.2 A partir de la estrategia de inserción a los PPA, los alumnos adquieren habilidades y conocimientos para involucrarse en otros proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla como estrategia curricular un curso de inducción a los PPA para los alumnos de nuevo ingreso con una duración de un cuatrimestre. • Los alumnos de primer ingreso experimentan ensayos de formulación de pequeños proyectos que en su desarrollo les permite potenciar las competencias que exige un PPA.
			Observaciones
			La recuperación de la actividad se realizó mediante la bitácora (Int5 y Int6).
<ul style="list-style-type: none"> • Los alumnos manifiestan la dificultad para integrar trabajos interdisciplinarios. • Existe una apatía de parte de los alumnos para integrarse a proyectos que son dirigidos por alumnos de otras carreras ajenas a la suya. • Los proyectos de mayor complejidad demandan la participación de alumnos de las diferentes carreras con diferentes conocimientos y habilidades artísticas. 	Diseño de estrategia curricular para fomentar el trabajo interdisciplinario. 	3.4 Se genera una estrategia que fomenta el trabajo interdisciplinario entre las carreras de la UAD. 3.5 Los proyectos integradores de mayor complejidad se transfieren a los PPA. 3.6 Los proyectos integradores de cada carrera se complementan entre sí.	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla como estrategia para fomentar el trabajo interdisciplinario generar proyectos integradores en cada una de las carreras. • Los profesores proponen dos proyectos integradores que pasarán a PPA. • Se establecen proyectos interdisciplinarios entre las carreras vinculados con las materias ejes de producción.
			Observaciones
			La recuperación de la actividad se realizó mediante la bitácora (Int7 y Int 8).

En esta tercera línea de acción, los indicadores buscan no sólo generar una interacción entre el equipo de intervención con los asesores, alumnos y los proyectos, lo ambicioso de los indicadores planteados era el de involucrar a otros agentes educativos de la universidad, como lo son los docentes de las asignaturas, que desde su quehacer educativo se involucraran para apuntalar el modelo de los PPA. Al involucrar a los docentes se lograron dos propósitos no vistos inicialmente: el que ellos

participaran para la generación de más proyectos y lo segundo, que ayudará a que los proyectos que por tiempo no se realizaban en el cuatrimestre se culminaran de una forma más óptima en modalidad de PPA.

4. Sistema de evaluación			
Elementos del problema identificados en el diagnóstico	Producto esperado	Indicadores de logro y mejora previstos	Reporte de desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> • Los asesores no son evaluados al final del cuatrimestre por los alumnos ni por el coordinador de PPA, lo que dificulta la obtención de indicadores de su desempeño en su trabajo. • La continuidad de los asesores en los proyectos no depende de su rendimiento o de la colaboración al desarrollo del mismo, y al ser tan suelto el proceso no todos ayudan al proyecto. 	Instrumento evaluación de los asesores de PPA. 	4.1 La integración de los asesores al sistema de evaluación permite tener elementos objetivos del desempeño de los asesores de los PPA. 4.2 Los resultados de la evaluación de asesores son uno de los criterios para su continuidad en la planta de asesores de los PPA.	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un instrumento de evaluación para los asesores de PPA, que se integrará al sistema de evaluación interno de la universidad. • A partir del instrumento de evaluación de los asesores se puede hacer una selección objetiva de los mismos para el acompañamiento de los PPA.
			Observaciones
			La recuperación de la actividad se realizó mediante la bitácora (Int10, Int11 y Int 12).

Esta cuarta línea de acción en su desarrollo tuvo una similitud con la segunda línea de acción, debido a que el segundo producto esperado no se pudo concluir y no será reportado en este documento. La generación del primer producto permite fortalecer la acción educativa de los asesores y contar con criterios objetivos para la selección de los mismos. Sin embargo, por el momento, al no contar con los resultados de la evaluación de los asesores y en consecuencia sin poder reportar el segundo producto del plan de mejora de los PPA, se ve limitada la transformación esperada con esta cuarta línea de acción.

5. Difusión y posicionamiento			
Elementos del problema identificados en el diagnóstico	Producto esperado	Indicadores de logro y mejora previstos	Reporte de desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> • La comunidad UAD desconoce los proyectos existentes en los PPA. • Ausencia de canales de comunicación y difusión interna de los que sucede con los PPA. 	Estrategia de marketing y difusión interna. 	5.1 Establecimiento de un canal de comunicación interno de los PPA que da a conocer los proyectos existentes. 5.2 La comunidad UAD identifica qué PPA son los existentes y qué proyectos se están trabajando en cada cuatrimestre.	<ul style="list-style-type: none"> • Se estableció como canal interno de comunicación el UADPodcast que da a conocer los proyectos existentes. • Con la estrategia de comunicación interna de difusión de los PPA, gran parte de la comunidad UAD identifica cuántos proyectos existen y qué tipo de proyecto son.
			Observaciones
			La recuperación de la actividad se realizó mediante la bitácora (Int 9) y el cuestionario (C/I-01).
<ul style="list-style-type: none"> • La UAD no cuenta con canales de difusión externa que den a conocer los proyectos que se están gestando al interior de la misma. 	Estrategia de marketing y difusión externa. 	5.4 El equipo de intervención genera una estrategia de difusión externa de los PPA sobresalientes en la web y redes sociales cada inicio y final del cuatrimestre.	<ul style="list-style-type: none"> • Se estableció una estrategia de comunicación externa de difusión de los PPA, entre los mecanismos que se involucraron fueron (UADpodcast, Vimeo, Facebook y un Micro-sitio en la web).
			Observaciones
			La recuperación de la actividad se realizó mediante la bitácora (Int 9)







Los indicadores de esta última líneas de acción hacen el cierre de todo el proceso generado en las anteriores, porque una vez que se generó la estructura que guía las acciones de los PPA, se formó a los actores y agentes que intervienen en los proyectos; se establecieron las estrategias en las cuales se involucró a más personas de la comunidad a los PPA; es cuando adquiere mayor significado generar una comunicación interna y externa de los PPA, porque las personas ya están en una dinámica de movimiento y lo que se necesitan son canales que orienten las opiniones e inquietudes y resalten el reconocimiento de lo trabajado en cada uno de los proyectos.



Una vez presentadas las evidencias de mejora en relación a los indicadores, es importante dar cuenta de manera descriptiva, con apoyo de los instrumentos de recuperación, cuáles han sido las mejoras alcanzadas en cada una de las líneas de acción a partir de los productos generados.

5.4 MEJORA ALCANZADA EN LA LÍNEAS DE ACCIÓN

Previo a la presentación de los alcances en cada línea de acción, es necesario presentar de forma concreta los productos que se generaron en el proceso de intervención. Para tal propósito, se generó la siguiente tabla.

Tabla de productos

Producto previstos y realizados	Elemento de recuperación	Seguimiento de desarrollo
GUÍA METODOLÓGICA DE LOS PPA. Consta de 24 apartados con 4 ejes: <ul style="list-style-type: none"> • Definición y particularidades • Rol de los actores y agentes educativos • Políticas operativas • Participación y evaluación 	Bitácoras	 Documento completo
PERFIL Y FUNCIONES (ASESOR Y COORDINADOR) DE LOS PPA. Ambos roles se definieron en relación a los criterios del manual de funciones ya existente en la universidad: <ul style="list-style-type: none"> • Propósito del puesto • Funciones (administrativas / académicas) • Principales actividades • Posición en el organigrama. • Autonomía (nivel de decisión) • Relación con las otras áreas • Participación en la estructura de gobierno • Perfil del puesto 	Bitácoras	 Documento completo
PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ASESORES El programa se describe con los siguientes apartados. <ul style="list-style-type: none"> • Propósito • Ejes temáticos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación ▪ Estrategias de seguimiento ▪ Evaluación • Recursos de apoyo 	Focus Group	 En proceso
DISEÑO Y APLICACIÓN DEL PLAN CURRICULAR DE INTEGRACIÓN DE ALUMNOS A LOS PPA. <ul style="list-style-type: none"> • Roles de participación • Ejes temáticos • Metodología de desarrollo • Descripción de instrumentos de apoyo • Elementos de evaluación 	Bitácoras	 Realizadas
DISEÑO DE ESTRATEGIA CURRICULAR PARA FOMENTAR EL TRABAJO INTERDISCIPLINARIO. <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la estratégica • Definición de roles • Estructura de seguimiento y evaluación 	Bitácoras	 Realizadas
INSTRUMENTO EVALUACIÓN DE LOS ASESORES DE PPA. El instrumento se trabajó bajo los ejes ya establecidos de la evaluación	Bitácoras la evidencia	 Por realizar



docente, para generar criterios específicos. <ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Mediación • Nivel de conocimiento • Evaluación 		
ESTRATEGIA DE MARKETING Y DIFUSIÓN INTERNA ELEMENTOS QUE CONTIENE) <ul style="list-style-type: none"> • Definición de fases • Participantes y roles • Actividades • Propuesta de evaluación 	Bitácoras y encuesta	 Realizadas
ESTRATEGIA DE MARKETING Y DIFUSIÓN EXTERNA.(ELEMENTOS QUE CONTIENE) <ul style="list-style-type: none"> • Definición de fases • Participantes y roles • Actividades • Propuesta de evaluación 	Bitácoras	 Realizadas

La descripción de los productos desarrollados permite tener un panorama general de cómo se relacionan, el problema, producto e indicadores de mejora.

La identificación de las evidencias de mejora responde a la evaluación de la intervención, entendiendo a la evaluación como lo señala Ponce (2010); ésta es un proceso permanente y continuo de indagación, valoración del proceso y de los resultados del proyecto educativo, la cual permite a los gestores la toma de decisiones antes, durante y después de la intervención. En este sentido, los cambios alcanzados en cada una de las líneas de acción mediante los productos no se pueden limitar como definitivos, porque aún son susceptibles a mejoras.

Por lo cual, las evidencias recuperadas en el proceso de intervención se analizarán como tales, desde los dos ejes señalados por Ponce (2010), que son de resultados, que identifica el grado de cumplimiento final de lo planteado inicialmente como propuesta de transformación de la realidad; y de impacto, que su análisis se centra en el identificar y explicar cuáles han sido las modificaciones del escenario de intervención, tomando como valor inicial, los indicadores del problema que dio lugar al origen del plan de intervención, en contraste con el estado actual de la institución.

A continuación se presenta cada línea de acción con su respectivo producto y con las evidencias de mejora alcanzadas. La siguiente tabla es clave en la identificación, de la transformación del problema inicial por el cual se trabajó en cada una de las fases descritas en el capítulo anterior del presente trabajo.

1. Elaboración de documentos referenciales y normativos de los PPA´s		Simbología
Producto esperado	Evidencias a partir de los instrumentos de recuperación	Bitácoras de intervención (<i>Inte1 /Inte2 / inte3/ inte4/ inte10</i>) Asesores (A1 / A2 / A3) Consejo académico (C1 / C2 / C3) Equipo de intervención (G1 / G2 / G3 / G4 / G5)
Guía metodológica de los PPA. 	<p>A1 ...la guía metodológica permite tener un panorama general y específico de lo que son los PPA que anteriormente no teníamos, las cosas van tomando mayor forma, sé cuál es el propósito y qué se espera que realice con los proyectos; en este sentido los chavos tienen mayor claridad de qué es lo que quieren hacer; sin embargo, en la parte operativa no sabían; tener acceso a este recurso les ayudará en especial para los que quieren dar de alta su proyecto como modalidad de titulación... (<i>Inte1</i>)</p> <p>G2 ... los proyectos de Cuautla, Festival Studio y el Reino, por decir algunos, a partir de la descripción del proceso de gestión de recursos, se han acercado a la coordinación de los PPA para la solicitud de apoyo a sus diferentes necesidades, situación que previamente no sucedía... (<i>Inte2</i>)</p> <p>C3 ...los alumnos que participan en proyectos consolidados han solicitado que se les considere ser registrados como modalidad de titulación, a raíz de dar a conocer las características de los PPA que pueden ser registrados como forma de titulación... (<i>Inte3</i>)</p> <p>G5 ...montar la guía metodológica a una plataforma de book digital generó tres cambios mediatos: que todos los alumnos tuvieran acceso de forma mediata a qué son los PPA, que el documento sea convertirlo en un referente en la toma de decisiones de los proyectos para el registro de modalidad de titulación, los asesores lo utilizan también como reglamento de operación para el desarrollo de los proyectos... (<i>Inte3</i>)</p> <p>A2 ...no sabía que existían niveles en los PPA, esto permite incentivar a los alumnos para que sus proyectos tomen mayor estructura y que consoliden para llegar a un segundo nivel o inclusive un tercero en donde se cuente con un mayor financiamiento para el desarrollo de producto... (<i>Inte1</i>)</p>	
Perfil y funciones del asesor y coordinador de los PPA. 	<p>G4 ... la integración en el organigrama y la definición del perfil del coordinador de los PPA de manera oficial permite el proceso y la toma de decisiones como el diálogo con las otras áreas... (<i>Int4</i>)</p> <p>C1 ... con la descripción de lo que se espera de los asesores ha permitido una depuración de los asesores, señalarles con claridad cuál es su rol en el desarrollo de proyectos... (<i>Inte4</i>)</p> <p>G3 ... al explicarles a los asesores qué se espera de ellos en la participación de los proyectos, surge la necesidad de establecer procesos, para operar sus actividades...(<i>Inte4</i>)</p> <p>G3 ...la convocatoria de asesores se pudo generar de manera más objetiva en donde se les señaló cuáles eran los requerimientos de participación de los PPA, del mismo modo, en la entrevista de asesores se tuvo más claridad al momento de describir las actividades, ... (<i>Inte10</i>)</p> <p>G1 ...se pudo identificar que los asesores que tienen una excelente trayectoria como profesionales en su área de conocimiento no necesariamente son los mejores asesores, de manera concreta, se les dificulta la mediación de conocimiento... (<i>Inte10</i>)</p>	

Elementos ejes de recuperación

De resultados:

- La guía metodológica se integra al reglamento interno de la UAD como anexo y marco de referencia para la modalidad de titulación descrito en el artículo 186, que le permite a los alumnos tener mayor claridad cómo dar de alta un proyecto y en qué momento éste puede ser reconocido como modalidad de titulación. Del mismo modo, amplía el artículo 209 dando a conocer qué es un PPA, su función en el modelo educativo UAD, sus particularidades en la operación y evaluación de los proyectos.
- A nivel operativo institucional la guía metodológica permite que los PPA se integren y se vinculen con otras áreas de la universidad como control escolar, en el proceso de registro de los proyectos que entran como propuestas de titulación; administración, en la gestión de recursos para los proyectos; consejo académico, en la evaluación del proyecto como propuesta de titulación; coordinación de los PPA, para la promoción de proyectos a un nivel superior.
- La definición de los perfiles y función tanto de los asesores como del coordinador de los PPA, le permitió a la comunidad UAD en general identificar con claridad cuál es el rol de ambos agentes claves en los PPA.

De impacto:

- Clarificar los PPA permitió y orientó al consejo académico a definir de manera más detallada la modalidad de titulación por PPA, y en consecuencia se incrementó el número de proyectos registrados para orientarlos a ese nivel de producción.
- Al definir las funciones del coordinador de los PPA, se tuvo que replantear el organigrama de la UAD para hacer los ajustes e identificar dónde se ubicará la coordinación de los PPA.

Elementos de proyección

Corto plazo:


- Recuperar la experiencia de trabajo en los PPA para el desarrollo de otras áreas de la UAD.

Mediano plazo:

- Establecer un tiempo para la evaluación de los documentos generados y hacer ajustes después de cerrar un ciclo de proyectos.

Largo plazo:

- Retomar la experiencia de los PPAs para insertarla en procesos de formación a nivel postgrado.

2. Establecer un programa de Formación, capacitación y evaluación.		Simbología
Producto esperado	Evidencias a partir de los instrumentos de recuperación	Recuperación de grupo focal (<i>F/01</i>) Asesores (A1 / A2 / A3/ A4/ A5/ A6/ A7/ A8/ A9/ A10) Equipo de intervención (G1 / G2 / G3 / G4 / G5)
Programa de formación de asesores. 	<p>A3 ... a partir de el análisis del paradigma enfocado en el aprendizaje puedo ver con claridad que uno de los modelos claves desde esta perspectiva son los PPA, porque están centrados en la aplicación y generación de conocimientos, a partir de una situación real de su contexto y al que se enfrentarán a nivel profesional... (<i>F/01</i>)</p> <p>A7 ... un espacio ideal para la identificación del desarrollo de las competencias son los PPA, porque en los proyectos es lo que de manera directa identificas en los alumnos, si tienen los conocimiento y habilidades para participar en un proyecto determinado, y una vez que éste está en el proyecto, te das cuenta si tienen los valores necesarios como el de la colaboración, los mejores proyectos son donde hay una buena integración porque que hay diálogo y respeto, aún en las situaciones difíciles... (<i>F/01</i>)</p> <p>A8 ... en teoría me sentía segura y creo que varios de mis compañeros en el trabajo por proyectos, pero ya viendo la estructura y cada una de las fases de esta modalidad, creo que no lo estamos haciendo bien; sin embargo, los proyectos han salido, pero al tener mayor claridad con lo que hemos abordado y sumando las herramientas de mediación tecnológica, considero que los resultados serán de mayor alcance... (<i>F/01</i>)</p> <p>A1 ... uno de los principales logros del diplomado ha sido que de manera conjunta hemos definido un formato común para el planteamiento de cada proyecto que incluye (propósito / acciones / estrategias / descripción de elementos de evaluación en relación al proyecto); esto le dará mayor estructura al programa, porque de esta manera los alumnos identificarán una misma línea de trabajo entre nosotros... (<i>F/01</i>)</p> <p>A2 ... podría señalar varios elementos en los cuales nos ha ayudado este espacio de formación, pero considero que uno de los más importantes es el conocer cómo se establecen los criterios de evaluación y la generación de instrumentos de evaluación, el compartir con otros compañeros su experiencia favoreció al establecimiento de los criterios comunes, lo cual ayudará a que los alumnos sepan con claridad qué se les evalúa... (<i>F/01</i>)</p> <p>G1 ... el hecho que cada uno de ustedes haya generado un instrumento de evaluación y socializado sus compañeros fue crucial, porque a varios le dio claridad para el desarrollo del suyo e inclusive más adelante pueden hacer adecuaciones hacia sus proyectos particulares, tomando como ejemplo el de sus compañeros... (<i>F/01</i>)</p> <p>G5 ... los aprendizajes generados en el diplomado son también transferibles para sus clases, debido que también son profesores de asignatura... (<i>F/01</i>)</p>	

Elementos ejes de recuperación

De resultados:

- Con el programa generado se capacitó a 10 asesores de proyectos, los cuales fueron clave en el desarrollo del plan de intervención, porque al ser profesores de asignatura 5 de ellos estuvieron a cargo de los proyectos integradores del cuatrimestre dándole una mayor solidez a cada proyecto, y 1 de los cinco proyectos pasará a ser un PPA.
- Los diez asesores cuentan con una misma base en planeación, seguimiento, estrategias y evaluación, consolidando un equipo de asesores.
- Se establecieron en consenso indicadores generales de evaluación de los proyectos que se les entregarán a los asesores de nuevo ingreso.

De impacto:

- El programa de formación permitió que los asesores adoptaran metodologías de desarrollo de proyectos acorde al perfil de los alumnos y la particularidad del área de conocimiento. Lo que permitirá el establecimiento de proyectos más sólidos, porque se asegurará su seguimiento en el desarrollo de los mismos y en consecuencia una evaluación objetiva de sus alcances.
- Los asesores al ser también profesores de asignatura, podrán transferir los procesos metodológicos de desarrollo de proyectos adquiridos en el diplomado al aula, que fortalecerá su acción docente y por ende, la calidad de los proyectos generados desde estas materias que imparten los profesores.
- Se generó colaboración entre los asesores, lo que permitió una naturalidad en el momento de establecer los proyectos interdisciplinarios.

Elementos de proyección

Corto plazo:



- Recuperar la experiencia de formación de asesores para hacer uso de una metodología similar que ayude a la elaboración del programa de líderes de proyectos, con el fin de obtener resultados similares que en suma potencialicen los PPA.

Mediano plazo:

- Abrir otro grupo de formación en el cual también se incluyan en el proceso de formación a docentes de asignatura y con otros asesores de PPA.

Largo plazo:

- Establecer un consejo de asesores que estructuren los programas de formación.

3. Generar estrategias de gestión curricular para el trabajo interdisciplinario.		Simbología
Producto esperado	Evidencias a partir de los instrumentos de recuperación	Bitácoras de intervención (<i>Inte5 /Inte6/ Inte7/ Inte8</i>) Asesores (A1 / A2 / A3/ A4/ A5/) Docentes (D1 / D2 / D3/ D4/ D5) Equipo de intervención (G1 / G2 / G3 / G4 / G5)
Diseño y aplicación del plan curricular de integración de alumnos a los PPA. 	<p>G3 ...como plan curricular de integración a los alumnos de primer ingreso se desarrolló un módulo de incorporación a los PPA en donde los alumnos trabajan en la primera parte en el conocimiento de los PPA mediante la guía metodológica desarrollada en la primera fase... (<i>Inte5</i>)</p> <p>A5 ...los alumnos en el módulo de inserción establecen mini-proyectos que experimentan las diferentes etapas de registro de los PPA que ayuda a que una vez que establezcan su proyecto, ya sepan todo el proceso... (<i>Inte5</i>)</p> <p>G1 ... la participación de los alumnos en la conformación de proyectos ha favorecido que en el estén alumnos de las diferentes carreras, que los equipos o mejor dicho los proyectos tengan la particularidad de ser interdisciplinarios en los ensayos de proyectos... (<i>Inte6</i>)</p> <p>G3 ...los ensayos de desarrollo de proyectos les permiten a los alumnos la adquisición de conocimientos y habilidades requeridas para la planeación de un proyecto... (<i>Inte6</i>)</p> <p>A2 ... a partir del módulo de introducción de los PPA surgieron nuevos proyectos que los alumnos les darán continuidad para su segundo cuatrimestres... (<i>Inte6</i>)</p> <p>G4 ... los alumnos que participaron en el módulo de introducción se incorporaron a otros PPAs de una forma más factible debido a que después de cursar un cuatrimestre en su carrera adquieren conocimientos básicos para la colaboración proyectos más complejos... (<i>Inte6</i>)</p>	
Diseño de estrategia curricular para fomentar el trabajo interdisciplinario. 	<p>G2 ... en la reunión de profesores se planteó la necesidad de fomentar el trabajo interdisciplinario, la propuesta que surgió fue el trabajar a partir de las materias base de producción, iniciativa fomentada por los docentes que participan en el diplomado... (<i>Inte7</i>)</p> <p>A1 ... los proyectos integradores con la posibilidad de convertirse en PPA son los que se trabajan en 7° y 9° cuatrimestre, en los cuales surgieron dos proyectos relevantes de dicha propuesta... (<i>Inte7</i>)</p> <p>G5 ...la colaboración no se quedó sólo al desarrollo de proyectos entre materias de la misma carrera sino también a otras, en las cuales en un mismo proyecto se vincularon otros proyectos, pero desde otro enfoque colaboraron... (<i>Int8</i>)</p>	

Elementos ejes de recuperación

De resultados:

- Se generó un proceso viable de inserción de los alumnos de nuevo ingreso a los PPA dándole pauta al alumno a una integración acompañada a dicho modelo.
- La estructura de inserción a los PPA permite el conocimiento del modelo y da espacio a que el alumno adquiera conocimientos relacionados con su carrera en el primer cuatrimestre previo a su integración a un proyecto de mayor complejidad.
- Se incrementó el número de proyectos sólidos en los alumnos que participaron en la inducción.

De impacto:

- Orientar a los docentes a que vinculen sus proyectos de materia a uno general a partir de la materia eje de producción favoreció y fomentó el trabajo interdisciplinario, mejores producciones de contenido y la continuidad de proyectos.
- El curso de inducción favorece a que los alumnos identifiquen la relevancia de los PPA en su proceso de formación profesional, haciendo que sea más significativo para ellos.
- Surgimiento de proyectos de mayor complejidad y de colaboración entre alumnos de las cuatro carreras.
- Los alumnos de primer ingreso en su encuesta de entrada señalan que un factor para entrar a la UAD, es el hecho que se generen proyectos a nivel semi-profesional y profesional, lo que les ayudará en su formación.

Elementos de proyección

Corto plazo:


- Involucrar a más asesores en el proceso de inducción a los PPA.

Mediano plazo:

- Hacer ajustes al plan de inducción después de esta segunda vuelta de formación.

Largo plazo:

- Establecer con los asesores y docentes capacitados un programa de fondeo externo para el financiamiento de los proyectos.

4. Generar una estructura de evaluación		Simbología
Producto esperado	Evidencias a partir de los instrumentos de recuperación	Bitácoras de intervención (<i>Inte10 /Inte11/ Inte12</i>) Asesores (A1 / A2) Consejo académico (C1 / C2 / C3) Equipo de intervención (G1 / G2 / G3 / G4 / G5)
Instrumento evaluación de los asesores de PPA. 	<p>G1 ... los elementos de evaluación de los asesores se construyeron a partir del perfil del asesor desarrollado en la primera fase de la intervención, centrado en cuatro principales categorías (planeación, mediación, nivel de conocimiento y evaluación) que agrupan a los indicadores ... (<i>Inte10</i>)</p> <p>G3 ... el instrumento de evaluación será presentado al consejo académico para que identifique qué elementos se evaluarían de los asesores de los PPA... (<i>Inte10</i>)</p> <p>C1 ... el instrumento se puede integrar al sistema de evaluación de la UAD, es importante que se le solicite a (C) incluirlo en la plantilla de evaluación previo a las fechas de evaluación de los alumnos, para hacer pruebas... (<i>Inte11</i>)</p> <p>G4 ... al ser informados los asesores que serán evaluados por los alumnos y el conocer el instrumento de evaluación ha generado que se cambie la dinámica de trabajo con los proyectos... (<i>Inte12</i>)</p> <p>G2 ... los asesores que fueron parte del curso de formación, están más sensibilizados con la evaluación... (<i>Inte12</i>)</p> <p>A2 ... los alumnos al enterarse que los asesores serán evaluados al igual que sus docentes, señalan que es bueno, porque hay asesores que acompañan varios proyectos y que no son de gran ayuda en el desarrollo, pero hay también asesores que deben acompañar más proyectos, pero que no se les convoca... (<i>Inte12</i>)</p>	

Elementos ejes de recuperación

De resultados:

- Al generarse el instrumento de evaluación de los asesores en relación a la definición de su perfil se genera una congruencia entre la normatividad de la institución con la acción del asesor en la práctica, lo que permite que cada asesor busque considerar los lineamientos establecidos para la planeación y desarrollo de su acción educativa.
- El anuncio que los asesores serían evaluados generó expectativa e incertidumbre en ellos; sin embargo, al conocer los indicadores de evaluación les dio tranquilidad, porque señalan que son cosas que comúnmente hacen, pero el estar atentos a los indicadores les será de gran ayuda, no sólo para ellos, sino también para los alumnos.
- La comunidad UAD con la incorporación de los asesores a la evaluación docentes se avanza en la cultura de la evaluación.

De impacto:

- A partir de la definición de los indicadores de evaluación de los asesores, la coordinación de los PPA, realizó una depuración de los asesores que no reúnen el perfil necesario para los proyectos.
- Con el perfil definido de los asesores, permite que tengan claridad de lo que se espera en su desempeño, que repercute en la consolidación de proyectos.

Elementos de proyección

Corto plazo:



- Culminar con la segunda parte de esta fase, para cerrar el proceso de análisis que queda abierto.

Mediano plazo:

- Generar un plan de mejora a partir de la ejecución del segundo producto planteado para esta fase.

Largo plazo:

- Recuperar la experiencia del establecimiento de evaluación de los PPA, para generar una estructura de evaluación para otras áreas de la universidad.

5. Desarrollar estrategias de difusión de los PPA a nivel interno y externo de la UAD.		Simbología
Producto esperado	Evidencias a partir de los instrumentos de recuperación	Bitácoras de intervención (<i>Inte9</i>) Recuperación de encuesta (<i>C/I-01</i>) Equipo de intervención (<i>G1 / G2 / G3 / G4</i>)
Estrategia de marketing y difusión interna. 	<p>G2 ... se estableció un equipo de comunicación interna cuya finalidad es, que cada mes recupere información de uno de los proyectos de PPA para generar una nota con imágenes... ..al identificar los equipos que otros proyectos eran promocionados, despertó interés en los equipos de dar a conocer su proyecto... (<i>Inte9</i>)</p> <p>G1 ... la generación de un micro-sitio como espacio para el alojamiento de las notas de los PPA permitió que posteriormente se integraran otro dos espacios (comunidad y temas de interés)... (<i>Inte9</i>)</p> <p>G5 ... 60% de los encuestados señalaron que antes del micro-sitio no identificaban todos los PPA, 23.8% señalaron que conocen los proyectos que tienen más tiempo, pero que los nuevos no los identifican, el resto de los alumnos encuestados no conocen aún el micro-sitio...(C/I-01)</p> <p>G1 ... 50% de los encuestados señalan que han conocido los proyectos mediante otro PPA (UADpodcast) mediante las entrevistas que han realizado a los proyectos... (C/I-01)</p> <p>G3 ... 95% señala que el establecimiento de la galería UAD les permitió reconocer proyectos que han ganado en festivales o se han montado en plataforma de descargas para IOS y Android, que no conocían... (C/I-01)</p>	
Estrategia de marketing y difusión externa. 	<p>G4 ... el micro-sitio fue una estrategia que también impacto a nivel externo, al estar montada en la página web, el número de visitantes fue más externa que interna teniendo una gran afluencia... (<i>Inte9</i>)</p> <p>G1 ... la exhibición del cortometraje de “Freak” en diferentes festivales fue un elemento clave para la difusión de los PPA, por en la presentación del equipo en los diferentes escenarios los alumnos señalaron que el cortometraje es resultado de un PPA, señalamiento que permitió identificar que los alumnos cada vez más se van apropiando del concepto y la modalidad de trabajo del mismo... (<i>Inte9</i>)</p> <p>G3 ... la incorporación del PPA “UADpodcast” a la página de <i>Itunes</i> permitió llegar a un público mayor con su programación y lo cual, al informar sobre los proyectos de PPA se ha llegado a una mayor difusión de lo que se está realizando en la UAD... (<i>Inte9</i>)</p>	

Elementos ejes de recuperación

De resultados:

- Se identificó que las acciones realizadas de difusión interna, incrementaron el número de personas que conocen cada vez más qué proyectos se están realizando en la universidad en las diferentes áreas y tipos, es decir, animaciones, videojuegos, programas televisivos y propuestas de aplicaciones.
- La difusión de los proyectos a nivel interno, es un elemento motivador de los alumnos a generar proyectos de mayor complejidad, porque quieren que su trabajo también sea difundido y reconocido por la comunidad UAD.
- Los alumnos han ido comprendiendo que en su área de conocimiento es clave dar a conocer su trabajo, porque en las industrias creativas el reconocimiento y en gran medida la obtención de un empleo depende de su trayectoria.
- Uno de los grandes logros a nivel proyecto de PPA y de difusión de los mismos, fue que el UADpodcast sea parte de la distribución de *Itunes*, porque permite llegar a más personas, no sólo del país, sino a toda persona que tenga acceso al *Itunes Podcasts*.

De impacto:

- Recuperar la información de cada PPA permitió iniciar con un proceso histórico de los proyectos con mayor información de los mismos.
- Aspirantes a la universidad que han visitado los PPA, en la encuesta de entrada señalan que un factor en la toma de decisión de su ingreso a la UAD fue los PPA.
- En el proceso de desarrollo de las estrategias se estableció las bases de lo que sería el departamento de comunicación universitaria.

Elementos de proyección:

Corto plazo:

- Fortalecer la estrategia existente para la difusión interna de los PPA.

Mediano plazo:

- Consolidar es micro-sitio para la difusión externa de los PPA y en vínculo con los otros canales de difusión (Facebook y UADpodcast)

Largo plazo:

- Establecer en forma el espacio de comunicación universitaria para las diferentes áreas.

5.5 ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS DE ACCIÓN

El paradigma sociocrítico se distingue por no ser lineal, lo que implica regresar al ciclo o al punto en el que se partió, en este sentido Zuber- Skerrit (citado Latorre, 2003:28) señalan que “una investigación-acción tiene lugar si: la persona reflexiona y mejora su propia práctica o situación; se vincula con rigor la reflexión y la acción; se hace pública la experiencia no sólo a otros participantes sino también a otras personas interesadas y preocupadas por la situación”. En este sentido, el proceso de transformación de la realidad es cíclico y constante, por lo cual el investigador regresa al análisis del punto de partida para generar un nuevo proceso de reflexión.

En este proceso metodológico cíclico es pertinente retomar la hipótesis de acción que se planteó en el capítulo cuatro con el propósito de identificar si la puesta que guio la intervención fue la adecuada para responder a las problemáticas identificadas en el diagnóstico. Recordemos que una hipótesis de acción es “una apuesta del interventor, surgida de una suposición base, sobre la cual no se tiene la certeza absoluta pero en la cual se confía” (Barraza, 2010:53). La apuesta que condujo la internación fue que:

Con la construcción del eje curricular de los proyectos de profesionalización del aprendizaje, el equipo académico y los estudiantes contarán con una estructura pedagógica y operativa formal que permitirá el acompañamiento, seguimiento y evaluación del proceso formativo en los PPA, desde el enfoque de movilidad de conocimiento y de competencias. La Universidad de Artes Digitales (UAD) avanzará en la consolidación de su modelo educativo y en ofrecer una formación profesional, que responda al contexto de las industrias creativas en las áreas de conocimiento objeto de su especialidad.

Para su análisis la hipótesis de acción se revisará desde entres ejes; la construcción del eje curricular; establecimiento de una estructura de acompañamiento, seguimiento y evaluación; finalmente, la consolidación del modelo educativo.

5.5.1 LA CONSTRUCCIÓN DEL EJE CURRICULAR

El plan de intervención en sus distintas fases, mediante los productos y las acciones realizadas, fue clave para la construcción del eje curricular de los PPA. En primera instancia, la elaboración de los documentos propuestos en la primera línea de acción ha permitido la construcción de los procesos finos de los proyectos, debido a que previo a la intervención los proyectos funcionaban, pero cada situación que se enfrentaba en los PPA era tratada de manera aleatoria sin un referente claro de hacia donde apoyarse en la toma de decisiones, por ejemplo, en qué momento un proyecto puede ser apoyado para su realización y bajo qué condiciones.

En el caso anterior, la guía metodológica ha permitido dar respuesta mediata a las situaciones operativas de los proyectos, pero uno de los aportes importantes de este documento, es que explicita el vínculo de los PPA con el modelo educativo de la UAD, permitiendo a la comunidad educativa asumir los PPA como una metodología propia, adecuada para las áreas de conocimiento de formación que ofrece la universidad. En la medida que los alumnos y docentes fueron teniendo mayor claridad de qué son los PPA y cuál es el propósito de su existencia en el proceso de formación profesional, facilita que los actores y agentes educativos hagan suyo este modelo de trabajo.

A partir de la intervención se puede señalar que los PPA han tomado mayor importancia para la comunidad UAD y para la misma universidad. No es que antes no tuvieran valor o no fueran reconocidos los esfuerzos de los proyectos. Pero al interior de la cultura institucional de la UAD, el establecer e implementar una estructura operativa que se incluyera en el organigrama de manera formal les otorga un mayor peso, sumando la existencia de indicadores de seguimiento y desarrollo de los proyectos por parte de los asesores.

Se logró resignificar el rol del coordinador de los PPA, no sólo al definir sus acciones con mayor claridad, sino al instalar la figura del coordinador a la par de una coordinación de carrera, lo que implica una nueva lógica operativa y de autonomía para la selección de los proyectos, seguimiento y acompañamiento de los mismos, manejo de recursos en la designación de horas de asesores y apoyos directos a los proyectos en relación al nivel en que se encuentran.

Un factor clave en la construcción del eje curricular, fue la suma de actores, en que sentido, previo al desarrollo del proyecto sólo existía una sola persona y no había más involucrados en promover los proyectos, los asesores estaban desvinculados y ajenos al proceso general; en este momento el involucrar a otras personas en el proceso de intervención, generó que se estableciera un equipo de trabajo exclusivo para los PPA. Con la ayuda de más personas en los PPA se logró que los asesores articularan sus acciones y establecieran puentes de colaboración entre diferentes proyectos.

Con la definición de las funciones de los asesores se logró hacer la separación entre un asesor y un líder de proyecto; los asesores ya no son designados a un solo proyecto, ellos son convocados por la coordinación de los PPA, en relación a la necesidad que tenga los proyectos, lo que favorece que un proyecto a lo largo de su desarrollo pueda tener más de un asesor. Este cambio permitió que se involucraran más docentes como asesores.

Los avances fueron significativos, pero aún faltan afinar procesos de la estructura que se culminarán en la medida que la comunidad UAD vaya integrando a su quehacer educativo en su totalidad el modelo de PPA. Es importante señalar que el modelo de los PPA es único y que responde a las particularidades de las áreas de formación de la UAD, debido a que no hay un modelo del cual se tenga referencia, factor que permite que se vayan realizando ajustes o adecuaciones en el camino a su consolidación. Es evidente que esto llevará tiempo y que no se generará solo, lo que implica que en eso se tendrá que trabajar más adelante.

5.5.2 ESTRUCTURA PEDAGÓGICA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS

En el proceso de construcción de la intervención se identificó la necesidad y la importancia de que no sólo bastaba con la generación de documentos que explicaran qué son los PPA o definieran los roles de los agentes y actores educativos que participan en dicho proceso; era fundamental también trabajar en dos principales ejes:

- a) Explicitar la metodología y qué enfoque pedagógico tiene como referencia el modelo de los PPA, para partir desde la base y alinear las acciones de planeación, seguimiento y evaluación.
- b) Formar y capacitar a los involucrados en el proceso de planeación, seguimiento y evaluación de los proyectos en base a los referentes pedagógicos que sostiene el modelo de los PPA.

Durante la construcción del curso para asesores, el equipo fue consciente que había una lista de elementos pedagógicos no considerados en el desarrollo de los proyectos, pero no porque los asesores fueran malos, sino que éstos no tienen el conocimiento e inclusive, el mismo equipo base los desconocía; esto fue revelador porque desde el trabajo de los PPA se confirmaron supuestos que también ocurren con los profesores de asignaturas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, tales como la adecuación o generación de instrumentos de evaluación objetivos del proceso de los alumnos en el desarrollo de un proyecto.

Uno de los grandes impactos en el proceso de formación de los asesores, fue que una mayoría de ellos, son docentes de asignatura, lo que permite que lo aprendido en el diplomado, lo puedan trasladar de manera directa al aula. El reto en este momento, es el pensar en una estructura sustentable de formación, debido a que en esta primera parte recayó la responsabilidad directamente al área de dirección de la universidad, circunstancia que no es viable porque no es sano ser parte y juez del impacto del curso al mismo tiempo. Esto que implica formar al siguiente instructor del diplomado de docentes de la UAD.

Los avances en la estructura pedagógica de los PPA fueron de gran relevancia para la UAD, porque se logró que un grupo de asesores generara significados comunes en la planeación, desarrollo y evaluación de proyectos desde el enfoque por competencias, lo que permitirá el establecimiento de procesos comunes en los PPA, asegurando tanto la calidad del proceso formativo como el desarrollo de los proyectos planeados. Una tarea a tener en cuenta es el establecer un proceso continuo de formación de asesores, pese a su movilidad, lo que lleva a considerar que será necesario trabajar de manera paralela con la formación de profesores.

5.5.3 CONSOLIDACIÓN DEL MODELO EDUCATIVO

En relación a este segmento, resulta apresurado señalar que la intervención haya consolidado el modelo educativo de la UAD debido a que aún hay acciones que no se han concluido, como otras que no se han realizado. Por otra parte, esta apuesta es a largo plazo; sin embargo, las evidencias recabadas hasta el momento ayudan tener indicios que hay cambios significativos.

Entre los más relevantes, es el hecho que más alumnos, docentes y asesores van conociendo a profundidad el modelo educativo de la UAD y la importancia de los PPA dentro del mismo. En el proceso de intervención las personas involucradas conforme avanzaba el proyecto se fueron apropiando del modelo educativo y de los PPA, lo que permite señalar que en la medida que los asesores estén involucrados en el análisis de los PPA, se tendrá más posibilidad de fortalecer esta área de la universidad. Este proceso es lento, pero ha sido uno de los resultados importantes de la intervención el cual implicará desarrollar un eje exclusivo en relación al modelo educativo.

La generación de una estructura es evidente que fortalece a las instituciones, pero lo importante, no es sólo la estructura, sino el cómo involucrar a los agentes y actores para que ellos hagan suya la estructura y los procesos. Para la UAD queda un largo camino en la consolidación de su modelo, porque no está terminado aún, lo que permite que este tipo de intervenciones vaya dándole forma a la universidad en los diferentes niveles, operación, posicionamiento y proyección.

A manera de cierre se puede señalar que la hipótesis de acción que se planteó previo a la intervención, fue acertada en el planteamiento de los cambios que se generarían al poner en marcha la ejecución de lo planeado. Se cuenta con una estructura operativa de proyectos; se avanzó pedagógicamente en el seguimiento y evaluación de los alumnos; lo que, sumado a lo anterior, permite dar cuenta que se está consolidando el proyecto de la universidad.

5.6 ANÁLISIS DEL OBJETIVO DE INTERVENCIÓN

El impacto de una intervención educativa como lo señala Cox (citado en Barraza, 2010) inicia previo a la intervención, es decir, desde la delimitación y planteamiento del objetivo. Éste debe mantener un equilibrio entre la factibilidad y viabilidad que permita asegurar que las acciones estén alineadas y respondan a las necesidades identificadas en el diagnóstico. El objetivo que planteado para la intervención fue:

Construir el eje de Profesionalización de Aprendizaje (PPA) en sus procesos pedagógicos de acompañamiento, seguimiento y evaluación, que defina sus mecanismos de operación y administración, para el fortalecimiento del modelo educativo de la UAD, con la intención de impactar en la calidad educativa de la formación de profesionales en las artes digitales.

El análisis del objetivo está planteado en los siguientes en dos ejes: la innovación y la calidad educativa.

5.6.1 INNOVACIÓN EN LOS PPA

Es ineludible que para hablar de innovación se especifique qué se está entendiendo por este concepto, para dar cuenta de dicho proceso desde la perspectiva de referencia. Barraza (2013:15) señala que la innovación educativa es un proceso que involucra la selección, organización y utilización creativa de elementos vinculados a la gestión institucional, el currículum y/o la enseñanza, siendo normal que una innovación educativa impacte más de un ámbito, ya que suele responder a una necesidad o problema que regularmente requiere una respuesta integral.

A partir del concepto de Barraza (2013), el objetivo de intervención busca el establecimiento de un eje curricular de los Proyectos de Profesionalización del Aprendizaje (PPA), la iniciativa de entrada es innovadora porque se está planteando la objetivación de un modelo que surge a partir del *informe de educación de la UNESCO*

en el 2012³, es decir, que la construcción del nombre y la estructura visualizada de los PPA es de autoría propia. Es un hecho que se tomaron referentes de otros modelos educativos que están basados en la modalidad de trabajo por proyectos. Sin embargo, la adecuación hacia las áreas de conocimiento de las industrias creativas es totalmente nuevo. Si una de las vertientes de la innovación es la reconstrucción o el uso de elementos existentes para la creación y ejecución de una propuesta que responda a necesidades concretas de un escenario particular, se puede afirmar que los PPA es un elemento educativo innovador, y en este sentido, la intervención realizada y reportada en este trabajo ha permitido estructurar la innovación que la UAD inició con la incorporación de los PPA a su modelo educativo.

Las evidencias presentadas en el apartado 5.4 del presente capítulo, develan que el objetivo planteado desde el inicio de la intervención fue pertinente y viable para el impacto esperado y que el generará, porque se logró establecer la estructura que guiará las acciones de la comunidad universitaria en lo que se refiere a los PPA.

5.6.2 LA CALIDAD EDUCATIVA DESDE LOS PPA

La educación superior es uno de los ejes formativos de las personas que favorecen o limitan su desarrollo en el ámbito laboral; en este sentido las estructuras y dinamismos de inserción al campo laboral se han transformado; no basta con la obtención de grado de estudios, los jóvenes en la actualidad deben dar cuenta de que han adquirido las competencias que les demanda el campo profesional, situación que ha obligado a las universidades a replantear no sólo sus programas de estudio, sino ir más allá, es decir a su estructura de formación.

Los cambios de manera directa buscan apuntalar y mejorar la calidad educativa, para el análisis de la misma, este concepto es entendido desde un enfoque sistémico, que la calidad es dada por las características o rasgos de los insumos, procesos, resultados y productos educativos que singularizan y hacen distinguirse a una institución. Por lo cual, la calidad de la educación implica un proceso sistemático y

³ ETP (2012) Los jóvenes y las competencias: trabajar con la educación, Francia: UNESCO, 2012.

continuo de mejora sobre todos y cada uno de los elementos que conforman la acción educativa de los agentes y actores que intervienen en dicho proceso (Garduño, 2000).

Bajo la perspectiva de calidad educativa de Garduño (2000) se puede señalar que de acuerdo al objetivo planteado en la intervención y en correlación con las acciones realizadas, es evidente que se generaron cambios en la UAD a diferentes niveles, en los cuales se puede señalar el establecimiento de una estructura que permita dar seguimiento a los asesores y alumnos que participan en los PPA. Se impactó en los cambios de procesos previamente llevados en los proyectos y se generaron nuevos, en especial en el cómo involucrar a los alumnos de nuevo ingreso a la forma de trabajo de los PPA.

Los productos elaborados fruto de la intervención han permitido cambios importantes en la forma de entender y operar los PPA; por otra parte, una de las principales evidencias de mejora en la UAD es el cambio de la acción educativa de los asesores que fueron formados en el diplomado, porque se mejoró la planeación, seguimiento y evaluación de los proyectos, los cambios reportados también repercutieron en el aula, porque un porcentaje alto de los asesores son profesores de asignatura, lo que favoreció que ellos hicieran la transferencia de conocimientos al aula.

Es importante señalar que la calidad educativa implica un proceso continuo de análisis y transformación del quehacer educativo para identificar dichas transformaciones; en este sentido, se puede concluir que las acciones que dieron lugar a las transformaciones reportadas en este documento, no se pueden quedar ahí, sino que le exigirán al equipo reformarlas y continuar trabajando en ellas.



Universidad de
Artes Digitales



Regresar al índice

PROSPECTIVA, APRENDIZAJES Y REFLEXIONES FINALES.

El propósito de este apartado se desglosa en tres principales ejes: presentación de la prospectiva y retos de la continuidad del proyecto; develar los procesos de gestión dados en la intervención; y finalmente, señalar los aprendizajes adquiridos.

Prospectiva y retos del proyecto.

El trabajo hasta ahora realizado por el equipo de intervención fue exhaustivo, porque los tiempos que se tienen son limitados por la modalidad cuatrimestral de la UAD. Sin embargo, el avance fue significativo, porque se logró el 90% de los productos planeadas, el 10% no realizado y que no está reportado en este documento se consumará en el cuatrimestre de Enero a Mayo del 2015.

A manera de apoyo y para señalar de forma concreta qué productos y actividades están pendientes, se presenta la siguiente tabla.

Recurso para la elaboración del producto	Producto esperado
Perfil de líderes de proyectos	Programa de formación de líderes
Actividades para la realización del producto	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar con el equipo de trabajo a partir del perfil de los líderes de proyectos qué conocimientos y habilidades deben de desarrollar los líderes de proyectos. • Desarrollar de forma conjunta los tópicos del programa de formación. • Convocar a 10 líderes de proyectos que están al frente de los principales proyectos al programa de formación. • Ofrecer el curso de formación de líderes de proyectos a los 10 alumnos previamente convocados. • Evaluar con los líderes de proyectos y el equipo de trabajo el impacto del programa de formación en los PPA en relación a los conocimientos y habilidades desarrolladas para liderar proyectos. 	

La elaboración del programa de formación de líderes de proyectos y la realización del mismo es crucial para los PPA; porque al definir y delimitar el rol de los asesores, éstos han tomado un nuevo papel en el cual no son permanentes en los proyectos, lo que implica que quienes se quedan al frente de los proyectos son los líderes acompañados por los asesores; por consiguiente, es necesario que ambas figuras tengan las mismas herramientas con el propósito de que sus acciones estén vinculadas, para lograr el fortalecimiento y la continuidad de los PPA.

El reto en estas acciones por realizarse: es el lograr la congruencia entre ambos programas (Asesores y Líderes) porque dicha estructura de formación será continua,

considerando que cada cuatrimestre surgen nuevos proyectos, lo que implicará en algún momento visualizar otra estrategia, que permita o facilite la formación constante de ambas figuras. Una vez, que se tengan los resultados de la evaluación de ambos programas, se podrá repensar si lo planteado por el momento responde a las necesidades identificadas, o será necesario visualizar otras alternativas.

El segundo producto pendiente es la generación de un nuevo plan de mejora de los PPA. Las actividades proyectadas son las siguientes.

Recurso para la elaboración del producto	Producto esperado
Evaluaciones de los asesores	Plan de mejora de los PPA
Actividades para la realización del producto	
<ul style="list-style-type: none"> • Recuperar del sistema de evaluación UAD los resultados de evaluación de los PPA para analizarlos con el equipos de trabajo. • Cotejar el análisis previamente generado con el informe de proceso de cada uno de los PPA que es generado por el coordinador, para identificar qué se requiere modificar para un mejor funcionamiento. 	

La realización de un nuevo plan de mejora responde a la metodología llevada desde el enfoque del paradigma sociocrítico, lo que implica que la acción transformadora está inserta en un proceso cíclico, por lo cual, las actividades presentadas en la tabla son de gran importancia, porque de alguna manera permiten hacer el cierre de todo el proceso de intervención, lo que ayudará a identificar y visualizar cómo se puede seguir mejorando los PPA.

Uno de los elementos a destacar es que las acciones que se realizarán post-intervención, estarán bajo la responsabilidad de la nueva área de coordinación de los PPA y de su equipo, área que surgió en el proceso de intervención y se consolidó al final del presente reporte. Uno de los principales retos que presentará este equipo es lograr mantener la misma metodología de trabajo y de recuperación de la experiencia, para consolidarse como área.

El resto de la Universidad de Artes Digitales en los PPA espera conseguir que cada uno de los jóvenes que participa en dichos proyectos, logre el desarrollo de las competencias esperadas y que a su vez, potencialice sus conocimientos y habilidades en su campo profesional.

Procesos y elementos de gestión.

Andrade (2003) señala que la participación trae al proceso de gestión a actores con perspectivas, intereses y expectativas que no son necesariamente coincidentes ni fácilmente compatibles. Uno de los factores importantes es el cómo movilizar a las personas de la institución hacia un mismo punto de llegada con la diversidad de las organizaciones y el sumar las potencialidades de cada participante para guiar parte del proyecto, es decir, delegar responsabilidades en donde cada integrante afiance su liderazgo hacia el logro de un objetivo común.

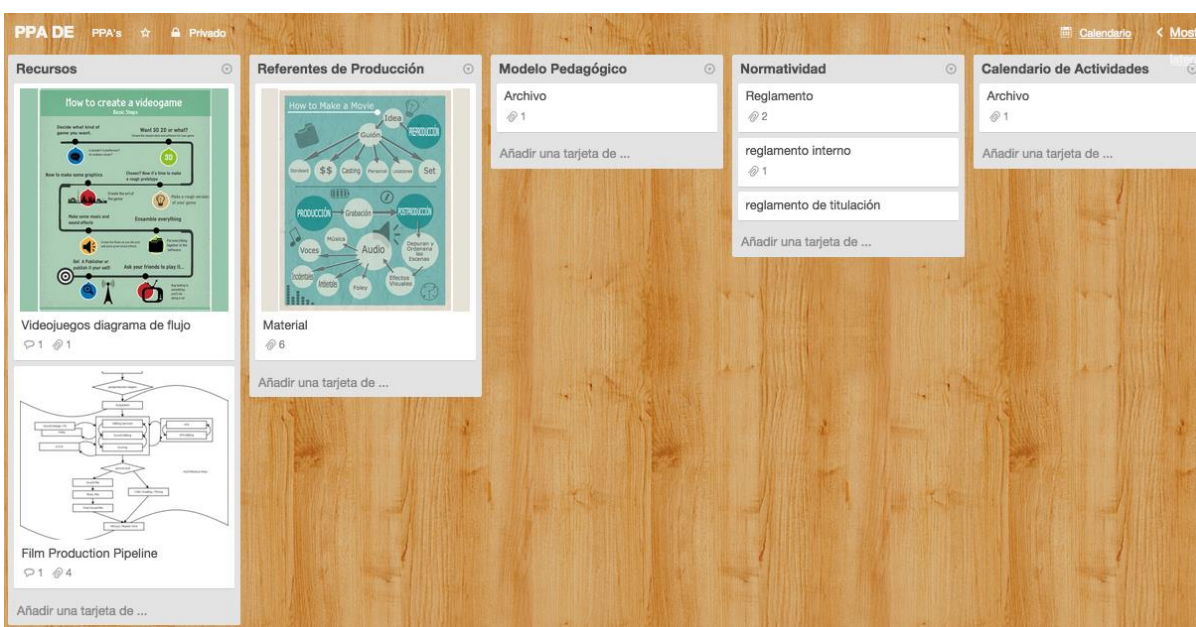
Durante la intervención fue ineludible que para el desarrollo de los productos y el logro hasta ahora alcanzados en los PPA, era necesario perseguir el establecimiento de dinamismo de aprendizaje dentro del equipo de intervención, paralelo al desarrollo del proyecto, experimentado desde la realización del diagnóstico, junto con la planeación estratégica y el seguimiento de las actividades, debido a que los colaborados no habían realizado antes dichas actividades; el identificar esta situación desde el inicio fue clave, por que lo se propició en todo momento que cada integrante aprendiera en el proceso no sólo para asegurar el éxito buscado, sino que ellos pudieran trasladar en otro momento dichos conocimientos a otras áreas de la UAD.

Uno de los principales logros del proceso de la gestión fue que el equipo tomó conciencia de dos cosas: la primera, era necesaria una sesión de trabajo exclusiva para entender y aprender lo que se realizaría previo a la planeación o designación de trabajo; la segunda, comentar y socializar la práctica como principal recurso para el establecimiento de procesos de los PPA. Ambas situaciones permitieron que en la medida que se fue realizando la intervención, los participantes generaran más iniciativas y se comprometieran con el proyecto, por lo cual, a mayor participación y compromiso las acciones se estructuraban mejor y lograban una mayor impacto, permitiendo a su vez que los participantes se sintieran más seguros de sí mismos.

En términos de la gestión, se estableció una modalidad de aprendizaje sistémico de alimentación mutua entre los responsables de las actividades con los participantes, lo que logró generar en ellos la experiencia de construcción de significados comunes en relación a los PPA, situación que ha ayudado a la UAD en dos elementos concretos: en

el fortalecimiento de las áreas de la universidad que trascienden a los PPA y la consolidación de su modelo educativo.

En la parte operativa del proyecto fue importante incorporar herramientas de apoyo para la gestión. Considerando que el contexto de la UAD está vinculado con el uso de recursos tecnológicos, se visualizó que era necesario incorporar *Trello*⁴, debido a que esta herramienta permite generar una línea de trabajo en la cual cada uno de los participantes puede editar, comentar y visualizar el avance de cada actividad que una persona tiene designada.

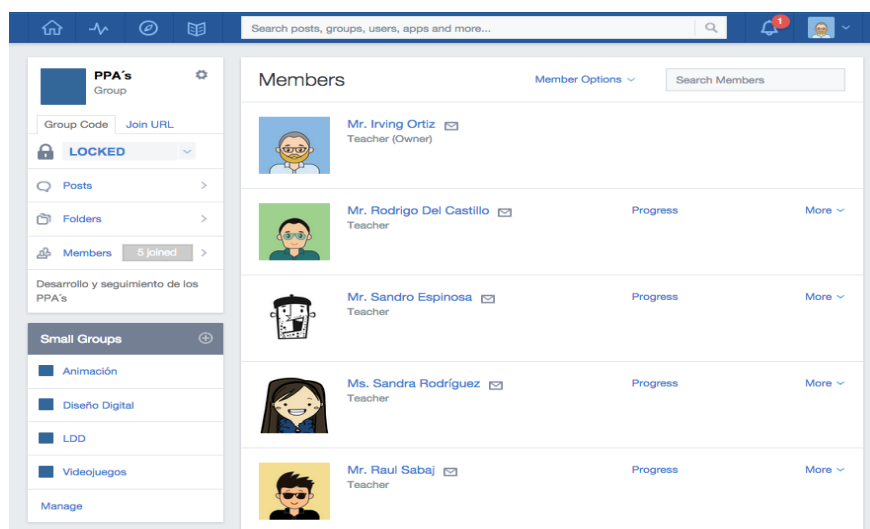


Este recurso fue de gran ayuda en el proceso de optimización de tiempos, porque facilitó la comunicación y revisión de las actividades, sin la necesidad de juntar al equipo de intervención; por lo cual, en todo momento cada participante sabía en qué estaba el proyecto y tenía acceso a la información generada; y sólo las reuniones presenciales estaban enfocadas a la toma de decisiones de mayor complejidad o para profundizar en los temas; de esta manera toda la organización operativa se organizaba mediante *Trello*.

El uso de *Trello* permitió darle una estructura operativa a la intervención e inclusive cambiar la forma de trabajo de los participantes, debido a que los involucrados no

⁴ Plataforma web, gestora de contenido para trabajo colaborativo en base a la metodología Kanban.

conocían la herramienta y otros no sabían de la profundidad de la misma. El impacto de este recurso se llevó a los proyectos, porque al socializar dicha herramienta se ha extendido en el uso para los PPA. Otra de las herramientas clave en el proceso de gestión fue el *Edmodo*⁵, porque en esta plataforma se montó el diplomado de formación de los asesores, facilitando un seguimiento preciso de las actividades realizadas. En este sitio, todos los participantes pueden acceder a los recursos generados por cada uno de ellos; también ayudó a establecer una base de seguimiento y monitoreo del curso de inducción de los alumnos de nuevo ingreso a los PPA. Se aprovechó la implementación de esta herramienta para que los asesores tuvieran la experiencia de hacer uso una plataforma de seguimiento de proyectos y evaluación de los alumnos para incorporarlo a su práctica educativa.



Los proyectos de gestión propician un escenario perfecto para la implementación de recursos o herramientas para optimización de procesos (Pérez:2004). En este sentido se logró la implantación de los dos recursos antes descritos como *Typeform*⁶ que se utilizó para la aplicación de encuestas en línea y grupos focales. Esta herramienta los asesores la integraron a los PPA, para la evaluación de los procesos de los proyectos. Los alumnos, al estar en contacto con ella la usaron a su vez para conteo de votaciones de los mejores proyectos de la *Muestra UAD*⁷.

⁵ Plataforma LMS (Learning Management System).

⁶ Herramienta CAA (Computer Aided Assesment).

⁷ Evento cuatrimestral, donde se presentan las producciones sobresalientes de cada carrera e incluyendo los PPA.

The screenshot shows the Typeform interface with a navigation bar at the top containing 'Construir', 'Diseñar', 'Configurar', 'Distribuir', and 'Analizar'. Below the navigation bar, there is a date range 'Ago 11, 2014 - Ago 15, 2014' and a search bar. The main content is a table with four columns and three rows. The columns are labeled as follows:

- 1.- A partir de esta in...
- 2.- ¿Cuál es la funció...
- 3.- ¿Cuáles consider...
- 4.- ¿Cuál es el proce...

The table content is as follows:

1.- A partir de esta in...	2.- ¿Cuál es la funció...	3.- ¿Cuáles consider...	4.- ¿Cuál es el proce...
Son un sistema para crear una formación avanzada y profesional en la creación de proyectos en esta área	Crea un ambiente profesional para salir con una visión real del campo laboral	Tiene que ser una experiencia organica de flujo de trabajo con aspiración al mundo laboral real	Llenar un formato con toda la información de la propuesta del proyecto, para luego ser evaluada por las autoridades para poder ser aceptada como PPA
Proyecto de profesionalización del aprendizaje. Un espacio para poner en práctica lo que aprendemos en clase y desarrollamos en un campo de trabajo parecido al de la realidad.	Tener tanto conocimiento teórico de una materia como experiencia en los ámbitos de trabajo de las tales.	Proyecto de un cuatrimestre por mínimo. Requiere al menos cinco participantes. Debe ser de acuerdo a lo que se estudia. Se evalúa mensualmente el avance.	Al finales de un cuatrimestre se prepara la conceptualización del proyecto, así dejarlo inscrito para el inicio del próximo cuatrimestre.
es un proyecto que los alumnos realizamos para practicar lo que aprendemos con la teoría en clases.	poner en practica lo aprendido en el salón de clases	dan la ventaja de que tu elijas en que proyecto trabajar y te preparan para cuando salgas de la carrera tengas experiencia en ese campo.	-se tiene la idea del PPA - se pide una hoja de registro de PPA -se presenta el proyecto a los encargados del PPA -si lo aceptan se comienza al cuatrimestre siguiente a cuando lo presentaron.

La implementación de estas herramientas utilizadas desde el proyecto y que hayan trascendido su uso a otras áreas o actividades de la comunidad universitaria, es un ejemplo concreto de cómo las acciones pequeñas de impacto movilizan a toda la organización. A su vez, son asimiladas e implementadas para agilizar procesos, un factor clave de la gestión, no sólo es el aprendizaje, sino la optimización de recursos.

Aprendizajes en torno a la innovación y la mejora.

Los aprendizajes adquiridos en la intervención se describen desde dos ejes: como gestor del proyecto y desde mi rol como director en la institución.

En lo que respecta a la acción de gestor y responsable del proyecto puedo señalar los siguiente:

- Las personas se comprometen en un proyecto de gestión, en la medida que éste les permite una participación activa y su rol de participación quede definido, lo cual, permite que las personas se posicionen en su rol y vayan asumiendo un liderazgo y se involucren en la toma de decisiones. Por lo cual identifiqué que este tipo de proyectos deben contar con una estructura que guíe las acciones, pero también a su vez, flexible para que los participantes puedan aportar en el cómo generar una estructura y que se sientan tomados en cuenta, más que sólo ser guiados por una persona a actividades ya establecidas e inamovibles.

- La instalación de un proyecto de gestión debe responder de manera directa o indirecta a las necesidades de otros departamentos de la universidad, si se requiere que éstos se involucren e identifiquen el beneficio común de la intervención. Porque en la medida que las otras áreas (control escolar, coordinación académica, coordinación de carreras y administración) identificaron que al estructurar los PPA y trabajarlos como un proyecto institucional, también sus áreas se beneficiarían, por lo tanto, también se requería de su apoyo en actividades concretas.
- Es crucial generar mecanismos de comunicación y socialización de la información entre el equipo de gestión que permitan que todos tengan acceso a todo y la misma información, para establecer o generar significados comunes. Lo difícil de la gestión es la conformación del equipo que se comprometa al mismo nivel: el estar informados e integrar sus aportaciones permite que se establezca una colegialidad y confianza entre los integrantes, por lo cual, como gestor, se debe estar atento a las dinámicas que experimenta el equipo, ante la presión de desarrollo de las actividades, el fracaso de las acciones o inclusive en el reconocimiento mutuo de los logros.
- La instalación de procesos de gestión en una institución requiere mediar el conocimiento que se tiene como gestor hacia el equipo, es decir, generar un proceso de formación del equipo. No sólo se trata que colaboren en el proyecto, sino que aprendan también las herramientas de gestión, porque esto asegura que los participantes puedan dirigir otros proyectos y la metodología experimentada la asuman para la realización de los mismos; de esta manera se impacta en la cultura organizacional del cómo hacer las cosas.
- Los procesos de gestión asimilados son efectivos, pero son lentos; y el factor tiempo en las instituciones es crucial. Lo importante de este dilema, es tomar la decisión de qué se deja que se establezca en su tiempo natural y qué procesos se pueden movilizar de manera más eficiente o rápida. Es complejo el equilibrio, pero es necesario; de lo contrario se corre el riesgo que cuando el proyecto dé solución a lo primero ya se le haya sumado más problemas sin resolver los anteriores.

Los aprendizajes en los que respecta a mi rol como director de la institución, puedo identificar que:

- La acción directiva debe promover la gestión en cada uno de los departamentos de la institución, para lograr dos propósitos: el primero, dependencias con mayor autonomía que generen iniciativas estructuradas para un mayor impacto en la institución; lo segundo, la toma de conciencia de los aprendizajes generados en el proceso de intervención facilita el desarrollo de proyectos institucionales.
- Es importante saber manejar los tres tiempos de análisis: el pasado, en recuperar experiencias de éxito para traerlas al presente; el futuro, la capacidad de proyección y ver los puntos de llegada, lo que implica establecer las bases en el presente para orientar las acciones de forma adecuada; finalmente el presente, que exige la capacidad de retomar las experiencias exitosas y generar puentes con los puntos de llegada. Lo complejo del presente son las décimas de segundos para la generación de puentes en la toma de decisiones.
- La acción directiva implica el identificar y manejar el factor asimétrico del respeto y la aceleración de los procesos de aprendizaje de las personas que se tienen a cargo ante la resolución de problemas; porque se debe cuidar que el personal no sólo sepa apagar fuegos y responder a lo mediato, sino además anticiparse a las situaciones problemáticas; ése es el punto más complejo de la acción directiva desde la gestión, porque implica el establecimiento de una cultura organizacional que resuelve, planea y evalúa sus acciones.

Finalmente puedo señalar que la experiencia de intervención permitió a la universidad hacer un alto en su quehacer educativo, para replantear y explicitar procesos que han favorecido no sólo al área de los PPA, sino a manera general la UAD. Del mismo modo, en lo personal este proyecto me permitió ser consciente de mi acción directiva y replantear mi forma de gestionar, lo cual fue crucial para el logro del proyecto que se reporta en el presente documento.



Universidad de
Artes Digitales



Regresar al índice

VII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

ALVARADO, Lusmidia & **GARCÍA**, Margarita (2008) “Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en educación ambiental y de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del IPC” en *Sapiens*, Año 9, No 2, diciembre 2008, España, pp. 187-202.

ANTÚN, S. (2013) *Gestión institucional*, España: Universidad de Barcelona, 2013.

ANDRADE, A. (2003) Desarrollo de capacidades en la gestión educativa, Perú: DINFOCA, 2003.

AROCENA, R. & **SUTZ**, J. (2006) *El estudio de la innovación desde el Sur y las perspectivas de un nuevo desarrollo*, URUGUAY: Universidad de la República.

BARRAZA, A. (2010) *Elaboración de propuesta de intervención educativa*, México: UPD, 2010.

BABBIE, Earl (2000) *Fundamentos de la investigación social*, México: Thomson, 1995.

BENITO, Águeda & **CRUZ**, Ana (2005) *Nuevas claves para la Docencia Universitaria. En el Espacio Europeo de Educación Superior*. España: Narcea, 2005.

BIGGS, J. (2010) *Calidad del aprendizaje universitario*, España: Narcea, 2005.

BOTERO, C. (2003) “Cinco tendencias de la gestión directiva” en *Politécnica*, año 3, No 3, diciembre 2007. Colombia pp. 19- 30.

BLANCO, Ascencio (2009) *Desarrollo y evaluación de competencias en educación superior*, España: Narcea, 2009.

BROWN, Sally & **GLASNER**, Ángela (2007) *Evaluar en la universidad. Problemas y nuevos enfoques*, España: Narcea, 1999.

CRESPO, M. (2010) *Guía de proyectos sociales*, Venezuela: EM, 2010.

DÍAZ, Frida & **HERNÁNDEZ**, Gerardo (2010) *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*, México: McGraw Hill, 1997.

DÍAZ, Frida (2003). “Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo”, en *REDIE*, [revista electrónica] disponible en:
<http://redie.uabc.mx/index.php/redie/article/view/85/151>, (10 de diciembre del 2013, 12:00am).

FONSECA, A. (2008) *Economía creativa, como estrategia de desarrollo: una visión de los países en desarrollo*, Brasil: Itaú cultural.

GIMENO, José, **PÉREZ**, Ángel, et. al. (2009) *Educación por competencias, ¿qué hay de nuevo?*, España: Morata, 2009.

GONZÁLES, Alfredo (2003). "Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales", en *ISLAS*, [revista electrónica], disponible en: <http://quijote.biblio.iteso.mx/wardjan/eld.aspx?cmn=redirect>, (28 de agosto del 2013, 11:00pm).

GORDÓ, Gené (2010) *Centros educativos: ¿islas o nodos?: los centros como organización-red*, España: Graó, 2010.

GRAFF, G. (2002) *Gestión educativa para la transformación de la escuela*, Venezuela: Universidad Central de Venezuela, 2002.

JARVIS, Peter (2006) *Universidades corporativas, nuevos modelos de aprendizaje en la sociedad*, España: Narcea, 2006.

LATORRE, Antonio (2003) *La investigación- acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*, España: Grao, 2000.

LLANOS, Luis, **GOYTIA**, María & **RAMOS**, Arturo (2004) *Enfoques metodológicos críticos e investigación en ciencias sociales*, México: Plaza y Valdes, 2000.

MALPICA, Federico (2012) *8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje*. México: Graó, 2012.

MARTÍNEZ, M (2002) *Recursos y resultados de los sistemas de innovación : elaboración de una tipología de sistemas regionales de innovación en España*. España: Universidad de Compostela Madrid, 2002.

MCKERMAN, James (1996) *Investigación- acción y curriculum*, España: Morata, 1996.

MCKERMAN, J. (1996) *Investigación- acción y curriculum*, España: Morata, 1996.

NEWBIGIN, J. (2010) *La economía creativa. Una guía introductoria*. Reino Unido: British Council, 2010.

ORTIZ, I. (2012) *Modelo educativo Universidad de Artes Digitales (UAD)*, México: S/E.

PÉRES, Gloria (2004) *Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos*, España: Narcea, 2004.

PONCE, V. (N/S) *Innovación y mejora educativa*.

PRIETO, Leonor (2007) *Autoeficacia del profesorado universitario. Eficacia percibida y práctica docente*, España: Narcea, 2007.

POZO, Juan, & **PÉREZ**, M. Del Puy (2009) *Psicología del aprendizaje universitario: la formación en competencias*, España: Morata, 2009.

REY, G. (2009) *Industrias culturales, creativas y desarrollo*, España: AECID y MAEC, 2009.

SALMI, J. (2009) *El desafío de crear universidades de rango mundial, direcciones para el desarrollo*, USA: Banco Mundial, 2009.

SÁNCHEZ, J (2011) "Evaluación de los aprendizajes universitarios: una comparación sobre sus posibilidades y limitaciones en el Espacio Europeo de Educación Superior" en Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria, año 11, No 1, Marzo 2011. España pp. 40- 54.

SENGE, Peter (1998) *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, España: Granica: 1998.

SHAGOURY, Ruth y **MILLER**, Brenda (2000) *El artes de la investigación en el aula: manual para docentes- investigadores*, España: Gedisa, 1998.

UCTAD (2010) *Economía creativa*, informe 2010, Chile: INACAP, 2010.



Universidad de
Artes Digitales



Regresar al índice

ANEXOS

ANEXO 1

Formato de bitácora

Objetivo: Recuperar de las reuniones de trabajo con el coordinador de los PPA o el consejo académico, elementos importantes de diagnóstico de los PPA.

Fecha:

Descripción del evento:	Número de registro: Participante (abreviados):
--------------------------------	---

Elementos recuperados de los PPA <i>(Procesos, conceptos o ideas relevantes que se pueden relacionar con los PPA)</i>	<i>Reflexiones en relación árbol de problema</i>
Estructuración de trabajo de los proyectos	
Seguimiento y evaluación	
Perfil de los asesores	
Facilitadores o limitantes de la conformación de proyectos	
Conformación de los equipos de trabajo	
Recursos de apoyo a los proyectos	

ANEXO 2

La entrevista consta de 8 preguntas; es importante señalar que tus respuestas serán de uso exclusivo para el objetivo planeado, por lo cual, se cuidará la identidad de la persona entrevistada.

Objetivo: Identificar elementos que dificultan el establecimiento de los PPA en la UAD a nivel operativo y académico.

Entrevista

Preguntas

- 1) ¿Qué características definen a un PPA?
- 2) ¿Para ti en este momento cuáles son los aciertos de los PPA?
- 3) ¿Cuáles son las desventajas de los PPA en este momento?
- 4) ¿Qué características debe reunir un asesor de proyecto?
- 5) ¿Qué elementos identificas tú que no estamos viendo y afectan la consolidación de proyectos?
- 6) ¿Qué elementos de relación identificas entre el sistema de evaluación y seguimiento con el nivel de producción de los PPA?
- 7) ¿De los proyectos que conoces qué elementos podemos recuperar de apoyo para los PPA?
- 8) ¿Qué relación o vínculo existe entre el perfil de egreso del alumno UAD con los PPA.

ANEXO 3

Se les convocó a esta junta de trabajo como asesores de PPA para ayudarnos a ***identificar qué elementos están dificultando el desarrollo de los PPA en la UAD a nivel operativo y académico.***

La encuesta focalizada consta de 5 preguntas, la dinámica para dar respuesta a ésta es mediante rondas de preguntas, es decir, se plantea la primera pregunta y de manera indistinta se va respondiendo. Tu respuesta es clave para el logro del objetivo.

Encuesta focalizada

Preguntas

- 1) ¿En relación a tu experiencia cómo asesor de proyectos, qué elementos caracterizan a los PPA?
- 2) ¿Qué elementos has identificado que favorecen el desarrollo de los PPA?
- 3) ¿Qué elementos has identificado que dificultan el desarrollo de los PPA?
- 4) ¿A qué dificultades te has enfrentado como asesor en relación a la movilidad o integración de los alumnos a los proyectos?
- 5) En relación al seguimiento y evaluación de los proyectos, ¿qué necesidades o dificultades identificas que se tienen que trabajar?

ANEXO 4

A esta junta de trabajo fueron convocados de forma aleatoria jóvenes en representación de su PPA, con el propósito de recuperar sus impresiones sobre los proyectos e **identificar qué elementos están dificultando el desarrollo de los PPA en la UAD a nivel operativo y académico**. Sus comentarios nos permitirán mejorar el trabajo de los PPA.

Se trabajará en dos preguntas generadoras base, que permitan ir generando el diálogo en relación a los PPA.

Registro de grupo focal

- 1) ¿Para ustedes qué es un PPA?

- 2) ¿Qué situaciones problemáticas identificas de los PPA?

ANEXO 5

Bitácora de recuperación de datos relevantes plan de intervención	
<p>Propósito: Presentar al equipo de colaboradores el plan base para la intervención para identificar la viabilidad del mismo, al mismo tiempo generar un FODA que permita analizar cuál es el contexto del equipo ante el plan de intervención.</p> <p>Instrumento de apoyo de recuperación: Notas de la reunión</p>	<p style="text-align: right;">04/abril/2014</p> <p>Escenario: Sala de juntas Participantes: 5 Recurso de presentación: presentación del proyecto Abreviaturas de los participantes: Cp (coordinador de PPA), As1, As2 y As3 (Asesor de proyecto), y R (responsable del proyecto)</p>
<p>R, ... el propósito de la reunión del día de hoy es presentarles qué es lo que se ha pensado para la intervención de mejora de los PPA, en base a una planeación estratégica. Si recuerdan tenemos 5 ejes que hasta hora hemos estado trabajando o definiendo del cómo se mejora..., el otro propósito de la reunión es que podamos hacer un FODA ... pregunta ¿todos ubican qué es un FODA?</p> <p>Cp, As1, As2 y As3.. Sí.</p> <p>Nota: Se les presentó a los participantes lo trabajado para el capítulo IV, el objetivo de la intervención y la hipótesis de intervención para contextualizar el desarrollo de la intervención y prever situaciones que pongan en riesgo a la misma.</p> <p>... As1, preguntas qué es una hipótesis de intervención.</p> <p>R, ... una hipótesis nos permite identificar qué es lo que esperamos que suceda una vez que se realice la intervención y el cómo se logrará dicho cambio, en nuestro caso se espera que:</p> <p>“Con la construcción del eje curricular de los proyectos de profesionalización del aprendizaje, el equipo académico y los estudiantes contarán con una estructura pedagógica y operativa formal que permitirá el acompañamiento, seguimiento y evaluación del proceso formativo en los PPA, desde el enfoque de movilidad de conocimiento y de competencias. La Universidad de Artes Digitales (UAD) avanzará en la consolidación de su modelo educativo y en ofrecer una formación profesional, que responda al contexto de las industrias creativas en las áreas de conocimiento objeto de su especialidad”</p> <p>... en otras palabras, la hipótesis de acción marca la ruta de intervención y enuncia lo que se generará....</p> <p>R, ...la dinámica es la siguiente, les presentaré las propuesta de intervención y vamos viendo la organización.</p> <p>Nota: Se presentaron las actividades generales la retroalimentación fue</p>	

la siguiente.

A2, ... estamos ya en tiempo de finales, el iniciar con la promoción considero que no es conveniente, porque no hay mucho movimientos de los proyectos... en mi caso, lo que me ayudaría es partir de la definición y claridades que sé de los PPA...

Cp, ... la clave está en iniciar con los documentos, la parte de formación, evaluación, y dejar al final la difusión, porque en este momento ya tenemos datos de cómo están los PPA, y al dejarlo al final no permitiría ver los avances en relación a la difusión....

R, ... me parece importante tomar dicho orden, con la recuperación de los alumnos podemos saber en este momento qué tanto se conocen los proyectos, tanto a nivel interno y externo, el iniciar con los documentos es clave, porque cada persona que se vaya integrando al proyecto tendrá dicha claridad de lo que se esta esperando....

A3, ... sólo para tener claridades en el documento que nos compartiste previamente están las acciones generales, lo que me queda duda es si por cada acción general, de ahí se desprenderán otras o de ahí se generará un plan por cada línea de acción....

R, ... como les comentaba en el correo, **después de revisión** del documento, este tuvo modificaciones de hecho, de cada acción general se deben definir las actividades concretas que nos lleven al producto esperado....

Fase 1

Línea de acción		Indicadores de mejora												Participantes	Responsable					
1. Elaboración de documentos referenciales y normativos PPA's	1.1 Estructuración de los proyectos en base a los elementos definidos que genera una coherencia en la planeación (preproducción- producción- postproducción) con el propósito de los mismos (canal de exhibición) en relación a la viabilidad y factibilidad (gestión de recursos) a partir de la naturaleza del proyecto. 1.2 Elección de asesores de proyectos en base al perfil definido y programación de acciones del coordinador de PPA's en base las funciones de la descripción de su puesto.													Equipo de intervención y asesores	Dirección					
		Productos y las acciones												Recursos	Producto	Medio de recuperación				
		Mar			Abr			May			Jun									
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1.1.1	Elaborar una guía metodológica de los PPA's (definición, tipos, sustento pedagógico, vinculación con el modelo educativo UAD y ruta de evaluación) que sea un referente institucional de lo que son los PPA's. Actividades • Revisar los documentos previos generados de los PPA's con el equipo de intervención. • Generar con el coordinador de los PPA's el sustento pedagógico de los PPA's vinculado al modelo UAD • Replantear la forma de evaluación de los PPA's mediante la generación de procesos, instrumentos y acuerdos con el equipo de intervención. • Definir con el equipo de intervención cada uno de los apartados de la guía metodológica de los PPA's • Generar la información faltante de los apartados de la guía metodológica. • Conjuntar la información generada previamente de los PPA's con la nueva información de los apartados de la guía metodológica con el coordinador de los PPA's • Socializar el equipo de intervención con el consejo académico para su retroalimentación.																	Material de referencia generado	Guía metodológica de los PPA's	Bitácora de la reunión de análisis y evaluación de documentos.

... este es el ejemplo en el que nos podemos guiar o corregir si ustedes ven necesario para puntualizar cada una de las actividades concretas y a su vez ir definiendo responsables...

... es importante su retroalimentación...

A3, ... es parte de lo que preguntaba debido a que yo no he realizado ninguna planeación estratégica, me da claridad en qué se involucrará cada uno de nosotros...

A2, ... no sé que tanto podamos hacer otras subdivisiones en los tiempos, porque lo que estoy viendo es que son consecutivas, digo esto, porque todo esta verde al mismo tiempo, el hecho que haya divisiones entre las

semanas, nos puede ayudar a ver el desarrollo de la construcción y agobiarme menos....

Cp, ... si eso, ayudaría mucho...

A1, ... ah por eso nos habías comentado que trabajaríamos en “open proyej”, para la distribución de las actividades en días y darle seguimiento...

R, ... si por eso fue la petición que lo instalaran en su máquina, debido que lo podemos trabajar en grupo, se que es un poco complejo y debido a que el tiempo lo tenemos que optimizar iremos viendo si la curva del aprendizaje del uso del software se reduce o utilizaremos las herramientas que ya están familiarizados e ir metiendo cosas en “open proyej”, qué les parece....

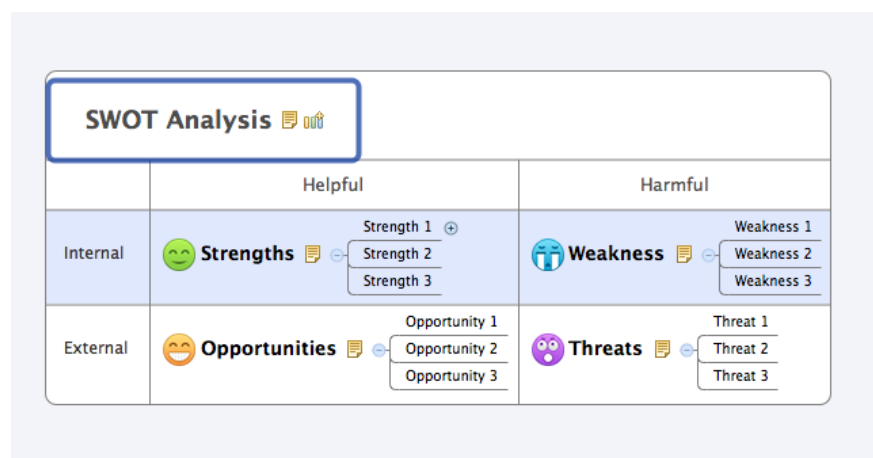
Cp, As1, As2 y As3.. si

R, ... ok, yo realizo las modificaciones de la tabla para que nos vaya dando más claridades, para trabajar en la siguiente sesión...

Nota: con el equipo de trabajo se quedo la tarea, de ir pensando que actividades ellos consideran para el desarrollo de cada una de las acciones generales. Para iniciar con el proceso del FODA.

....

R, ... para el FODA propongo que utilicemos el formato ya establecido de en “Xmind”



... la premisa es identificar cómo nos encontramos en relación a las líneas de acción que se presentan como propuestas para dar frente a las problemáticas que detectamos en el diagnostico... ...la pregunta es qué elementos iniciamos...

Cp, ... propongo que por lo internos, es decir, fortalezas, debilidades para después oportunidades y amenazas...

Nota: El equipo trabajó bajo este esquema para la realización del FODA el cual se logro hacer el análisis.

PPA's		Helpful	Harmful
Internal	<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo de trabajo responsable de los PPA's Experiencia previa que a generado aprendizajes de atención a los PPA's (Stonboard) Incremento de líderes de proyecto en el cuatrimestre 2014B Estructura flexible de los PPA's y de la UAD para generar modificaciones Ya existen rutas de trabajo establecidas que permitirá generar un plan de mejora Procesos básicos establecidos de alta de proyectos y evaluación de los mismos Los PPA's son una innovadora propuesta para la UAD La continuidad de coordinación de los PPA's por una persona facilita el plan de trabajo 	<p>Weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> La falta de planeación de proyectos desacredita a los PPA's porque no hay la misma exigencia y seguimiento Mediar con la integración y comunicación de los integrantes de los equipos de trabajos de PPA's para que se sumen al plan de acción. Ambigüedad en definición "PPA" en la comunidad UAD, genera diferentes imaginarios de lo que deben ser Que estamos generando un perfil de asesor nuevo en la UAD y por lo tanto, es algo que no tenemos dominado al 100% y sólo tenemos indicios de lo que debe ser. Instalar en el equipo de trabajo y los proyectos cuáles son las direferentes propósitos de los proyectos (portafolio/experiencia/festivales) La dificultad de integrar los diversos departamentos y áreas hacia un mismo propósito Que no tenemos instalada una cultura de evaluación en la UAD, que será necesario para este proyecto Que por falta de tiempo y estructura no sea hecho un proceso de recuperación de procesos de aprendizaje en cada proyecto en la coordinación de los PPA's 	
External	<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> El potencial de los alumnos e iniciativas de los proyectos puede permitir generar proyectos a nivel profesional La designación de un presupuesto a nual para los PPA's permite tener claridad que el plan de acción puede desarrollarse. Al ser una inciativa innovadora es llamativa para que otras personas se integren al equipo de intervención. 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar el proyecto implica depender de la organización de tiempos institucionales en relación a las prioridades Ausencia de compromiso de asesores e integrantes de la comunidad UAD en relación a los PPA's Hace falta espacios y equipos de trabajo para los proyectos existentes y para las nuevas iniciativas Si se genera una estructura escolarizada y poco flexible puede aniquilar la creatividad de los proyectos y espontaneidad de los mismos. 	

R, ... después de este análisis cuál su sentir en relación al reto que tenemos como equipo...

Cp, ... a mí me da tranquilidad, que no este sólo en el desarrollo del proyecto porque en este momento los 23 proyectos de damos seguimiento y el meternos a la reestructura de los PPA, en un hecho que al cumplir con el objetivo del proyecto nos ayudará a darle más impulso a los proyecto y en este momento aún son controlables y el hecho que la estructura la estemos generando nos permite hacer modificaciones con mayor facilidad...

A1, ... nuestro principal reto será el tiempo y la organización del mismo, el tener un plan de manera concreta nos ayudará concretar, por otra parte, también será importante involucrar a otras personas al equipo de trabajo... ... de mi parte me emociona porque estamos construyendo algo innovador...

A2, ... el proyecto es todo un reto, pero lo importante es que contamos con los recursos necesarios para generar una buna base de los PPA, eso a mí me da certezas de hacia dónde queremos ir como universidad...

A3, ... es bien chido que le entremos, hace un año el número y de proyectos era mucho menor, desde que se ha trabajado en los PPA, no sólo sea incrementado los proyectos, sino la calidad de los mismos, el desarrollo de este proyecto para UAD será clave, ser parte del equipo es significativo para mí...

ANEXO 6

FODA

Participantes

- Coordinador de PPA
- 3 asesores de PPA
- Gestor

Propósito de la reunión

Analizar mediante un FODA el contexto del equipo de trabajo para desarrollar el plan de intervención.

PPA's

	Helpful	Harmful
Internal	<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo de trabajo responsable de los PPA's Experiencia previa que a generado aprendizajes de atención a los PPA's (Storyboard) Incremento de líderes de proyecto en el cuatrimestre 2014B Estructura flexible de los PPA's y de la UAD para generar modificaciones Ya existen rutas de trabajo establecidas que permitirá generar un plan de mejora Procesos básicos establecidos de alta de proyectos y evaluación de los mismos Los PPA's son una innovadora propuesta para la UAD La continuidad de coordinación de los PPA's por una persona facilita el plan de trabajo 	<p>Weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> La falta de planeación de proyectos desacredita a los PPA's porque no hay la misma exigencia y seguimiento Mediar con la integración y comunicación de los integrantes de los equipos de trabajos de PPA's para que se sumen al plan de acción. Ambigüedad en definición "PPA" en la comunidad UAD, genera diferentes imaginarios de lo que deben ser Que estamos generando un perfil de asesor nuevo en la UAD y por lo tanto, es algo que no tenemos dominado al 100% y sólo tenemos indicios de lo que debe ser. Instalar en el equipo de trabajo y los proyectos cuáles son las diferentes propósitos de los proyectos (portafolio/experiencia/festivales) La dificultad de integrar los diversos departamentos y áreas hacia un mismo propósito Que no tenemos instalada una cultura de evaluación en la UAD, que será necesario para este proyecto Que por falta de tiempo y estructura no sea hecho un proceso de recuperación de procesos de aprendizaje en cada proyecto en la coordinación de los PPA's
External	<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> El potencial de los alumnos e iniciativas de los proyectos puede permitir generar proyectos a nivel profesional La designación de un presupuesto a nual para los PPA's permite tener claridad que el plan de acción puede desarrollarse. Al ser una iniciativa innovadora es llamativa para que otras personas se integren al equipo de intervención. 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar el proyecto implica depender de la organización de tiempos institucionales en relación a las prioridades Ausencia de compromiso de asesores e integrantes de la comunidad UAD en relación a los PPA's Hace falta espacios y equipos de trabajo para los proyectos existentes y para las nuevas iniciativas Si se genera una estructura escolarizada y poco flexible puede aniquilar la creatividad de los proyectos y espontaneidad de los mismos.

Observaciones: El análisis FODA se trabajó bajo la herramienta de análisis utilizada por la UAD, el equipo de trabajo lo conformamos 5 personas, en las cuales las cada uno asumirá diferentes roles y responsabilidades en el proceso de intervención. El hacer un FODA ayudó al equipo tener claridad a qué nos enfrentaríamos y ser más objetivos en la distribución de los tiempos, de hecho con esta actividad se reestructuró el plan que inicialmente se estaba proponiendo, de tal manera que los acuerdos fueron hacer la elaboración de todos los documentos, capacitación y formación, seguimiento y evaluación, para culminar con la difusión.

Entre los principales retos que tenemos que enfrentar como equipo de trabajo, son la programación de la actividades y el desarrollo de las mismas, involucrar más personas para que nos ayuden en la intervención, generar un proceso de empoderamiento de responsabilidades que permita que el proyecto continúe, y de manera personal, yo vaya tomando distancia para ir gestionando otras áreas de desarrollo que necesita la universidad en las cuales como directivo debo involucrarme.

ANEXO 7

Guía Metodológica de los PPA.

Respetando las políticas de la universidad de uso de información y contenidos en relación al modelo de los PPA, sólo se presentará un extracto de la guía metodológica que se generó en la intervención.



La guía metodológica abarca 24 apartados distribuidos en 4 ejes:

A) Definición y particularidades

Presenta a la comunidad educativa UAD, qué son los PPA, su origen, propósito formativo, las competencias transversales que fomentan los proyectos, elementos que definen un PPA, la función de los PPA dentro del modelo educativo UAD, los niveles y tipos de PPA existentes.



B) Rol de los actores y agentes educativos

Describe de forma detallada cuál es el rol del coordinador de los PPA, el cómo colaboran los asesores en los proyectos, las funciones de los líderes de proyectos, delimita la participación de los coordinadores y el consejo académico en relación a los PPA.

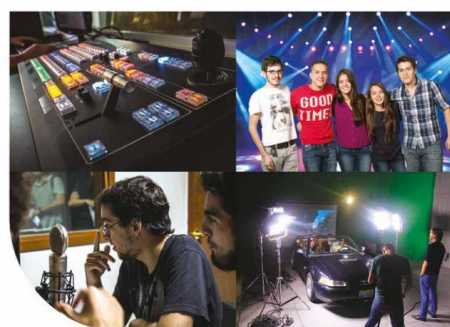


C) Políticas operativas

Señala cuál es el procedimiento de registro de un proyecto y quiénes pueden registrar un PPA; cómo se pueden integrar más alumnos a un proyecto y bajo qué circunstancias; en qué momento un PPA puede solicitar recursos y cuál es el proceso.

D) Participación y evaluación

Orienta a los asesores y líderes de proyectos cuáles son los elementos generales que se evalúan en los PPA, qué ponderaciones son las recomendadas para la evaluación, cuál es el puntaje que se debe obtener a lo largo de su formación, cuáles son las acciones que ameritan sanciones y finalmente las normas de participación.



ANEXO 8

Perfil-funciones de coordinación y asesores de los PPA

Los elementos que se tomaron para la definición de ambos perfiles son los ya establecidos previamente por el manual de funciones de la UAD. Al ser un documento interno de la institución no se cuenta con el permiso para integrarlo al presente documento, por lo cual, sólo se presentan los 6 apartados que integran el documento y la descripción de cada uno de los mismos.

a) Propósito del puesto

Define cuál el rol del puesto descrito dentro de la universidad y define su papel en la estructura de la UAD y cuál es su aporte al logro del objetivo educativo de la institución.

b) Funciones

Describe de forma puntual las funciones que realiza el puesto en relación a dos ejes, la parte administrativa y la académica, en relación a las acciones operativas que realizan en vinculo con otras áreas de la universidad.

c) Principales actividades

Presenta de forma detalla cada una de las actividades que realiza en relación a las funciones administrativas y académicas que realiza el puesto.

d) Posición en el organigrama

Señala a qué área o departamento pertenece el puesto en relación a la estructura de gobierno de la institución.

e) Autonomía (nivel de decisión)

Especifica de forma detallada qué decisiones puede tomar de forma autónoma y cuáles deben estar autorizadas por su jefe de área o departamento.

f) Relación con las otras áreas

Clarifica cuál es la relación del puesto con las principales áreas de la universidad, tales como: control escolar, administración, promoción y difusión, coordinaciones de carreras, coordinación académica y dirección.

g) Participación en la estructura de gobierno

Delimita a qué instancias de gobierno será convocado para la toma de decisiones en relación a su área de trabajo o a nivel institucional.

h) Perfil del puesto

Especifica en términos de conocimientos, habilidades y valores que debe contar la persona que ocupa dicho puesto, define las áreas de formación que son consideradas para cubrir las competencias que demanda las funciones y actividades que se le encomiendan, así como el grado de estudios requeridos.

ANEXO 9

Programa de formación de asesores

El programa de asesores se estableció para trabajarse en 10 sesiones de trabajo, cada sesión de dos horas.

Propósito

Fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje de los asesores de los PPA, mediante la incorporación de estrategias de planeación, seguimiento y evaluación a su práctica educativa desde el enfoque por competencias.

Temas

- 1) Contexto de la acción educativa en una sociedad líquida.
- 2) Paradigma de enseñanza vs paradigma de aprendizaje.
- 3) Taxonomía SOLO.
- 4) Planeación desde el enfoque por competencias.
- 5) Ambientes de aprendizajes.
- 6) Aprendizaje basado en proyectos.
- 7) Evaluación.
- 8) Proyectos de Profesionalización del Aprendizaje (PPA).

Actividades

- Ensayos
- Reportes de lectura
- Presentaciones
- Reportes de análisis de la práctica educativa
- Autoevaluaciones
- Ejercicios de modelamiento

Recursos: Plataformas Learning Management System (Moodle y Edmodo)

The left screenshot shows the Moodle interface for the 'Diplomado UAD' course. The navigation menu includes 'Inicio (hogar) del sitio', 'Páginas del sitio', 'Mi perfil', and 'Curso actual'. The 'Curso actual' section lists 'Diplomado UAD' with sub-items like 'Participantes', 'Insignias', 'DD-UAD', 'Contexto educativo', 'Paradigmas (Enseñanza vs Aprendizaje)', 'Taxonomía SOLO', 'Planeación', 'Recuperación de la práctica educativa', 'Ambiente de aprendizaje', 'Evaluación', and 'Tópicos 8, 9, 10'. The 'Reporte calificador' section shows a list of participants with columns for 'Apellido(s)' and 'Nombre'.

The right screenshot shows the Edmodo interface for the 'Diplomado-UAD' group. The 'Members' list includes:

Member Name	Role
Mr. Irving Ortiz	Teacher (Owner)
Mr. Rodrigo Del Castillo	Co-Teacher
Mrs. María del Pilar Echeverría Avila	Co-Teacher
Mr. Eduardo Flores Castellanos	Co-Teacher
Mr. Antonio Gil Fons	Co-Teacher
Mrs. MARIAM LOPEZ	Co-Teacher

En el curso participaron 18 asesores de los cuales 14 son profesores de asignatura.

ANEXO 10

Diseño y aplicación del plan curricular de integración de alumnos a los PPA

El programa de integración de alumnos de primer ingreso a los PPA, se estableció para trabajarse en las 14 semanas del cuatrimestre con sesiones de trabajo de 2 horas.

Propósito

Introducir a los alumnos de nuevo ingreso de las cuatro carreras de la UAD a los PPA, al involucrarlos a ensayos de proyectos interdisciplinarios para que se familiaricen con el modelo de trabajo que permita que al final del curso de inducción se conformen nuevos PPAs.

El programa esta dividido en tres principales bloques y cada uno de ellos, con diferentes temas.

Bloque 1. Introducción a los PPA

- ¿Qué son los PPA?
- Tipos y niveles de los PPA.
- Función de los PPA en el perfil de egreso del alumno UAD.
- Proceso de registro de los PPA.

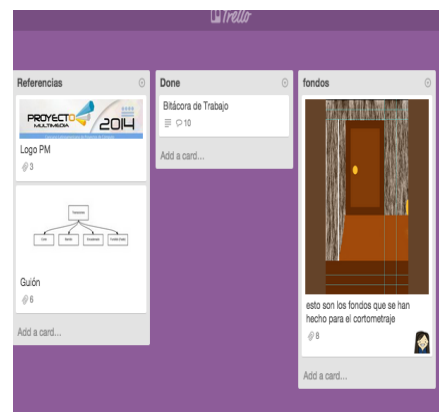


Bloque 2. Particularidades de líneas de trabajo

- Animación
- Videojuegos
- Producción audiovisual
- Desarrollo de aplicaciones

Bloque 3. Desarrollo de propuestas

- Conceptualización
- Registro del proyecto
- Desarrollo del proyecto
- Presentación de productos



Del curso del proceso de inducción surgieron 7 equipos con sus respectivas propuestas, de los cuales 5 se establecieron como nuevos PPA.

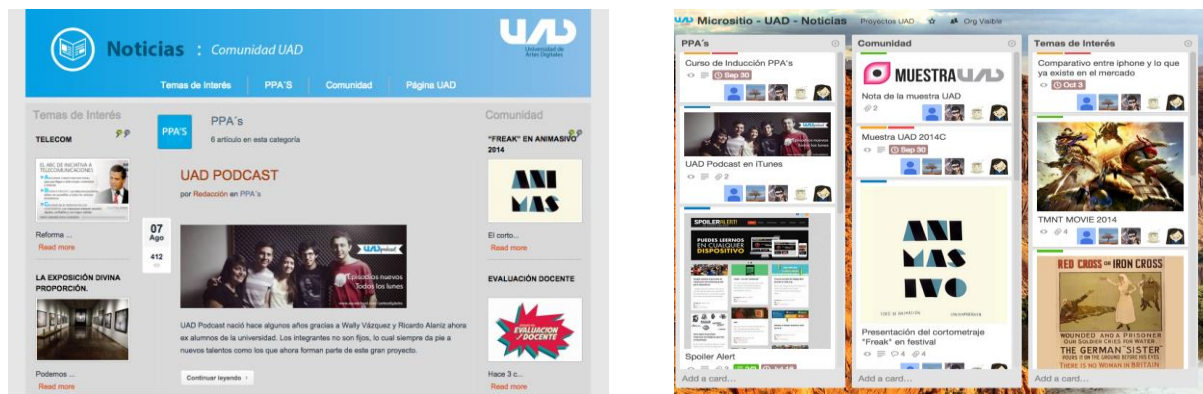
ANEXO 11

Estrategia de marketing y difusión de los PPA a nivel externo e interno de la UAD.

El desarrollo de la estrategia abarcó tres principales ejes: establecimiento de un canal de comunicación y difusión permanente; identificación de espacios y escenarios de exhibición externos en el cual se dieran a conocer proyectos; socialización de proyectos de forma esporádica en dos principales plataformas (Facebook y iTunes).

1) Canal de comunicación y difusión permanente.

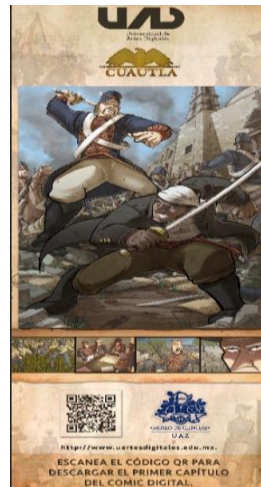
Se estableció un micrositio incorporado a la página web de la universidad; existe un PPA que genera cada una de las notas de las tres secciones (temas de interés - PPA – comunidad), todo el proceso de editorial se realiza mediante el Trello para después ser montado en el micrositio.



2) Espacios y escenarios de exhibición externos.



El cortometraje Freak fue seleccionado en el festival "Animasivo" que se realiza en la DF.



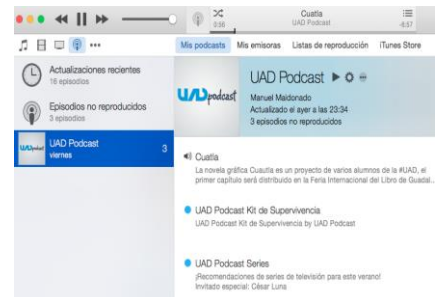
La novela gráfica de Cuautla se presentó en la Feria Internacional del Libro (FIL-2014). Mediante un código QR se ofrece el primer capítulo.

3) Socialización de proyectos en plataformas (Facebook y iTunes).

En el espacio de Facebook de la UAD se van publicando notas de los PPA, en especial cuando se hace pública la presentación de un proyecto.



UAD Podcast es un PPA montado en la plataforma de iTunes que da a conocer a los PPA en su programación una vez al mes.





Universidad de
Artes Digitales



Regresar al índice