BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

LA VINCULACIÓN COMO ESTRATEGIA COGNITIVA PARA EL ADMINISTRADOR CONTEMPORÁNEO: UN APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA

ALEJANDRA PATRICIA MIRANDA HERNÁNDEZ

DIRECTORA DE TESIS

DRA. ALMA CECILIA CARRASCO ALTAMIRANO

PUEBLA, PUE. JUNIO DE 2014

Índice

Capítulo 1 . Planteamiento del problema y pregunta de investigación 8

1.1 Justificación 10

1.2 Objetivo general 13

1.2.1 Objetivos Particulares..... 14

Capítulo 2 . Marco Contextual Concepciones de Vinculación en México 15

2.1 La vinculación universidad-empresa y el reto de formar profesionistas que se inserten en el mundo laboral 15

2.2 La calidad como discurso político, el reto formativo basado en competencias para el mundo del trabajo en México, para favorecer la vinculación 17

2.3 La vinculación desde el CUVyTT de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. 18

2.4 Acciones institucionales de la Facultad de Administración en Licenciatura en Administración de Empresas para la formación del Trabajo. 21

2.4.1 Plan de estudios de la Licenciatura en Administración de Empresas 22

2.4.2 Objetivos del Plan de Estudios..... 23

2.4.3 Descripción de las características de estructura curricular..... 23

2.4.4 Etapas del plan curricular para la valoración de la práctica profesional 23

Capítulo 3 . Marco Teórico: La vinculación como reto de calidad educativa para formar en el mundo del trabajo: administradores profesionales de la empresa contemporánea..... 33

3.1 La vinculación como estrategia cognitiva para el desarrollo de habilidades de pensamiento en el administrador de empresas contemporáneas. 34

3.2 La calidad como necesidad para formar en competencias profesionales 42

3.2.1 El trabajo por competencias profesionales en la carrera de administración de empresas..... 44

3.2.1.1 La función del docente en el trabajo para el desarrollo y gestión de competencias profesionales. 47

3.2.1.2 Evaluación de las competencias del alumno de administración 51

3.3 El diseño didáctico para enseñar a aprender en el trabajo adaptativo..... 55

3.3.1 El diseño de un curso bajo el modelo de diseño didáctico 57
3.4 El management necesario en la empresa contemporánea para construir la vinculación..... 79
3.4.1 Implicaciones de la carrera del administrador en el mundo contemporáneo..... 81

Capítulo 4 . Marco Metodológico 85

4.1 Tipo de estudio..... 85
4.2 Sujetos de estudio 86
4.1.1 Procedimientos y preguntas de investigación 86
4.1.2 Recolección de datos análisis e interpretación de los datos 87

Capítulo 5 . Resultados, Análisis y Conclusiones..... 93

Referencias..... 115

Anexos 118

Anexo A. Taxonomía de las etapas del aprendizaje, adaptación elaborada por Estévez, 2002 de De Sanchez 1995..... 118
Anexo B. Formato para selección de sujeto de estudio 120
Anexo C. Cuestionario para recolección de datos..... 123

Índice de tablas y figuras

Figura 1. Composición de empresas en México..... 12

Figura 2. Asignaturas del nivel básico 25

Figura 2.1 Asignaturas del nivel básico (continuación). 26

Figura 3. Asignaturas del nivel formativo 28

Figura 3.1 Asignaturas del nivel formativo (continuación)..... 29

Figura 3.2 Asignaturas del nivel formativo (continuación)..... 30

Figura 4. Componentes del sistema cognitivo. 34

Figura 5. Componentes de las estructuras cognitivas. 35

Figura 6. Función de estrategias y procesos mentales 37

Figura 7. Desarrollo de habilidades del pensamiento..... 38

Figura 8. Estrategias organizativas 40

Figura 9. Estrategias cognitivas 41

Figura 10. Pasos y productos de la actividad de diseño didáctico 58

Tabla 1. Descripción de pasos y tareas del modelo de diseño didáctico 60

Tabla 2. Capacidades a evaluar por el entrevistado 87

Tabla 3. Valoración formativa curricular, Categoría: aporte formativo de IES. 89

Tabla 4. Recomendaciones curriculares desde el mundo del trabajo. Categoría: Demandas de enseñanza para la organización curricular..... 91

Tabla 5. Valoración curricular del Ethos profesional del administrador contemporáneo 92

Tabla 6. Aprendizajes Teóricos eje: "Capacidades a evaluar"..... 94

Tabla 7. Aprendizajes Prácticos eje: aporte formativo de la IES. 96

Tabla 8. Aprendizajes Instrumentales y Aprendizajes Generales eje: aporte formativo de la IES. 98

Tabla 9. Recomendaciones curriculares, eje: demandas de la enseñanza ´para la organización curricular..... 100

Tabla 9.1 Recomendaciones curriculares, eje: demandas de la enseñanza ´para la organización curricular. (Continuación)..... 101

Tabla 9.2 Recomendaciones curriculares, eje: demandas de la enseñanza ´para la organización curricular. (Continuación)..... 102

Tabla 10. Valoración curricular del Ethos profesional del administrador contemporáneo. 107

Tabla 10.1 Valoración curricular del Ethos profesional del administrador contemporáneo. (Continuación) 108

Introducción

La inquietud por desarrollar este estudio, nace a partir de mi desempeño laboral como profesionista y de un regalo que se me da para iniciar éste, la docencia. Ser una docente joven en una institución de educación superior me atrajo por varias situaciones, la más importante considero, que fue el deseo de ser una buena docente, poder generar un aprendizaje que signifique algo en el alumno fue mi primer reto como profesora, si bien recibí una formación que a mi consideración puedo evaluar como buena y aceptable, siempre sentí un hueco en mi formación, pues sabía el qué hacer, pero nunca de manera específica el cómo.

Mi acercamiento con la vida profesional, empezó en 2006 en una empresa pública donde mi madre ha trabajado durante muchos años, ahí en variadas ocasiones le asistía en tareas administrativas y me percataba que hay una marcada diferencia entre lo que aprendía y lo que se realizaba, la toma de decisiones que se daba, quién tomaba esas decisiones, etc., y llegaba a la conclusión de que quizás por ser empresa de diferente naturaleza a las que estudiaba en el aula, eran diferentes los procesos, pero no es así.

Cuando comencé entonces a dar clases, adquirí el compromiso de que mis alumnos aprendieran, las primeras materias que impartí fueron *Matemáticas financieras* y *Administración II*, en la primera los resultados se obtenían mediante fórmulas, las ciencias exactas son por ello llamadas así, siempre precisas, un cero nunca dejará de ser cero, sin embargo comencé a impartir la segunda materia en un modelo educativo diferente del que yo estudié, teorías administrativas y conceptos desde los libros que me mostraban realidades desde mi punto de vista muy lejanas a lo que se vive, muchas empresas pequeñas para empezar no tienen planes pensaba, pero se habla de cómo realizar una planeación a muy largo plazo, con disponibilidad y uso considerablemente elevado de recursos económicos; también se habla de una organización departamental, cuando el origen de las empresas es familiar y todos realizan las mismas actividades; se habla de cómo integrar personal mediante

procesos bien estructurados cuando una empresa tiene que simplificar esos procesos para que pueda desempeñarse mejor es decir, ejercer la profesión de administrador en un entorno mexicano ha sido hasta el momento diferente a lo que he aprendido en la universidad en otros entornos.

Así, esta tesis es un acercamiento desde la administración curricular para lograr nuevas formas de incorporar lo local en la formación con el propósito de buscar un aprendizaje significativo en un estudiante de Administración de Empresas de una Unidad Regional Universitaria, de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. El eje del trabajo es la vinculación universidad-empresa, como un reto formativo poco atendido y que impacta en la calidad de la educación brindada.

De esta manera, la tesis presenta un trabajo descriptivo formado por cinco capítulos, el primero de ellos, establece la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país, se plantea el problema de la investigación para preguntarnos qué experiencias formativas de vinculación puede ofrecer la universidad para el alumno, así se presenta una breve justificación del por qué realizar la investigación para posteriormente presentar los objetivos tanto general como particulares de la investigación. Este capítulo presenta el proyecto de investigación y el desarrollo del mismo, se presenta en los siguientes cuatro capítulos del trabajo.

El segundo capítulo, estudia la situación actual de la vinculación en las universidades públicas del país, las acciones que realiza la universidad para lograr desarrollar competencias profesionales en el administrador contemporáneo para lograr la vinculación, acciones que se describen desde el centro de vinculación y transferencia de tecnología y de las acciones que se realizan en la facultad de administración, en este capítulo también se estudia y se presenta la estructura del mapa curricular de esta disciplina para plantear las horas prácticas que deberán realizarse a través de la vinculación, para incluir a la vinculación universidad-empresa en los objetivos que se enmarca en los planes y programas de estudio, se presenta entonces el trabajo que

debe realizarse. Este capítulo es el marco contextual de esta tesis y resalta el reto de vinculación universitaria.

El tercer capítulo presenta la necesidad de trabajar por competencias profesionales para alcanzar la calidad educativa y bajo la mirada del trabajo adaptativo, describe además de los actores los involucrados de este proceso, el cómo realizarlo y evaluarlo. Desde una perspectiva de administración curricular, presenta la justificación y algunas rutas de intervención docente para lograr un aprendizaje significativo. Este capítulo, como marco teórico ofrece elementos para justificar una propuesta de reorientación curricular.

Los capítulos cuarto y quinto, presentan entonces el diseño metodológico del trabajo y los resultados. El trabajo concluye, a partir del análisis de estos resultados, con los aportes de la investigación.

Capítulo 1 . Planteamiento del problema y pregunta de investigación

México, se encuentra inmerso en procesos de globalización y de expansión del comercio, de avances tecnológicos, de internacionalización de las operaciones empresariales, de apertura financiera, todo ello producto de una economía global que era impensable hace apenas treinta años. Esto hace desaparecer -desde el punto de vista de mercado- las fronteras entre los diversos países del mundo. En este marco, no se han hecho esperar también las exigencias de competitividad internacional para las empresas privadas; todo ello exige considerar dimensiones social, cultural y política para la productividad. La globalización paradójicamente determina en mayores medidas los atrasos en materia de competitividad industrial, de los países co-dependientes de las políticas económicas que los que muestran países desarrollados. Las universidades enfrentan el reto de asegurar que las personas estén mejor preparadas para atender a las exigencias de las políticas empresariales que dicta un mundo globalizado. Un requisito fundamental es distinguir el comportamiento de las grandes empresas del de las pequeñas que es un ámbito de actuación en México para los profesionistas egresados de las universidades.

En México, se da por sentado en el Acuerdo del *Diario Oficial de la Federación* a partir del 30 de junio de 2009, la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas, respecto a su contribución al desarrollo económico de México lo siguiente:

“Que las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto, constituyendo, en el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales”

La importancia que denotan las micro, pequeñas y medianas empresas convencionalmente denominadas como MIPyMES, es sustancial para las actividades económicas del país, sin embargo, la mayor parte de los empresarios carecen de

conocimientos suficientes para lograr la competitividad, mantenerla y desarrollar sus empresas; esto sucede porque la mayoría de ellas han surgido como empresas familiares con escasa o nula preparación empresarial (Cfr. Carlos, 2009, pág. 1). A mi juicio la competitividad, es un código del mundo empresarial, no es adoptado por las empresas familiares que podían llevar generaciones produciendo un bien o servicio sin competencia local e incluso sin participar del mercado más allá de las fronteras geográficas de su región. El crecimiento de las empresas que ofrecen los mismos bienes y servicios les obligan a encarar el reto de la competitividad, un reto permanente del mundo contemporáneo.

La universidad tiene un reto formativo en materia de formación para el trabajo. Particularmente en lo que corresponde a la formación con habilidades y actitudes en una sociedad que exige diversas capacidades de adaptación o ajuste al cambio del entorno; en un mundo contemporáneo que exige además habilidades para acceder a la información, comprenderla y usarla (Estévez, 2002). Una formación que permita actualizar los conocimientos, sin seguir fórmulas establecidas para la solución de problemas, sino que genere la movilización para producir una nueva adaptación frente a los desequilibrios sociales, culturales, políticos y económicos. Una formación que ofrezca posibilidades de construir un liderazgo alejado de respuestas chatas y que se oriente hacia una actuación proactiva, que valore la aportación potencial del conflicto, que plantee resolver preguntas como ¿Qué nos falta aquí? ¿Hay valores en conflicto que suprimimos, en lugar de aplicarlos a nuestra comprensión del problema que tenemos entre manos? ¿Hay valores compartidos que permitirán el intercambio entre opiniones enfrentadas? (Heifetz, 1997). El reto fundamental de una propuesta formativa innovadora, es una que piense también de una manera innovadora en la vinculación entre universidad y empresa.

En esta tesis se aborda particularmente el caso de la licenciatura en Administración de Empresas de la Unidad Regional Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, situada en la ciudad de Libres del estado de Puebla, México. Me propuse analizar y valorar la formación que ofrece a sus estudiantes, además de

señalar los retos de la vinculación, con el propósito de ofrecer una propuesta para ***crear un programa de vinculación temporal*** que fortalezca la formación universitaria y ayude a cubrir las necesidades operativas de administración de una MIPyMES. Un programa que articule materias del mapa curricular a experiencias de trabajo en las MIPyMES. Un programa que sirva como apoyo para el desarrollo de habilidades tanto directivas como operativas en las empresas, que le permitan experimentar los retos del trabajo adaptativo, competencias en el alumno que consideren las necesidades básicas de administración de una MIPyMES real como reto de la formación universitaria en la vinculación.

De este planteamiento, surge la pregunta que motivará a la investigación y servirá como eje de la misma:

¿Puede la universidad ofrecer experiencias formativas de vinculación, que brinden las oportunidades para desarrollar habilidades de adaptación a desequilibrios empresariales para los futuros administradores frente a fenómenos contemporáneos?

1.1 Justificación

La evolución y exigencias de la sociedad, de acuerdo con Tinoco & Soler (2011) son aceleradas y, determinan de forma drástica, los cambiantes requerimientos de capacidades corporativas y del trabajo, que suelen ser inestables. Los cambios externos provocan incertidumbre y las condiciones internas de las organizaciones no siempre ofrecen las condiciones para enfrentar estos cambios. Por ejemplo, en las tecnologías de punta que se rediseñan en forma permanente y que exigen que el personal se renueve. El capital humano[1] es central en la nueva economía, es el

[1]El capital humano se convierte en motor del desarrollo organizacional puesto que garantiza la puesta en marcha de la planeación, la innovación, la gestión y la productividad, aspecto con el que principalmente se han relacionado. En este sentido se define como un conjunto de aspectos formativos, experiencias y cultura organizacional y entorno de un individuo. (Becker, 1993 en Tinoco y Soler, 2011).

motor del desarrollo organizacional, constituyendo la principal ventaja de las compañías para desenvolverse en sus entornos.

La globalización, ha involucrado al ser humano en una dinámica de actividades internacionales, que hacen que las empresas no actúen, sin antes tener que mirar a otros individuos para observar el impacto de su decisión; este dinamismo exige que las personas adquieran y desarrollen competencias profesionales genéricas que favorezcan su participación exitosa en el mundo del trabajo. Estas competencias genéricas deben ser desarrolladas en su formación escolar y como parte de su aprendizaje a lo largo de toda la vida, debido que las competencias especiales o específicas pueden cambiar, deben *aprender a aprender*.

La propuesta formativa universitaria se desarrolla entonces, bajo la premisa fundamental de que las personas adquieran educación profesional de calidad y que a la vez desarrollen habilidades, destrezas y capacidades durante su formación en un nivel superior y en este caso, específicamente capacidades de dirección y operación de una MIPyMES.

La Administración siendo una ciencia social multidisciplinaria, formada por un cuerpo de conocimiento en la forma de principios, conceptos y teorías que pueden ser entendidas, aprendidas y enseñadas, (Fuentes, 2012), tiene como característica primordial, contribuir a hacer uso óptimo de los recursos disponibles en una organización. Contribuye a definir y ajustar los objetivos que guían la acción y la toma de decisiones, a partir de un diagnóstico previo, favorece el mejor uso de los recursos. La administración de empresas, contribuye a que las compañías tomen mejores decisiones para generar crecimiento económico de un país. Las acciones que se realicen determinarán el éxito o fracaso de la organización.
En México las empresas micro, pequeñas y medianas son las principales entidades económicas que mantienen la circulación de los recursos en el país. De acuerdo al último censo económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2012), describe que las empresas micro de hasta 10 personas representan el

95.7% del total, dieron empleo a 40.4% del personal ocupado total y generaron 6.9% de la producción bruta total, las empresas pequeñas de hasta 50 personas representan el 3.5% del total, dieron empleo a 12.6% del personal ocupado total y generaron 6.4% de la producción bruta total y las empresas medianas de hasta 250 personas, representan el 0.6% del total, dieron empleo a 11.8% del personal ocupado total y generaron 12.8% de la producción bruta total; es decir su presencia en el país entre micro, pequeñas y medianas empresas es de 99.8%, de las cuales en un 66% existe relación familiar entre los propietarios y los gerentes, denominándose como empresas familiares[2], así éstas enfrentan un reto muy importante: Los dueños de Empresas Familiares expresan que en el ámbito operativo los mayores retos que enfrentan, son la competencia en precios que imponen sus competidores –que suelen ser empresas más grandes o públicas–, lo que les obliga a estar continuamente innovando. Sin embargo, consideran que su situación se agrava al no encontrar al personal adecuado que esté capacitado y que posea habilidades específicas. Y una vez que lo encuentran, tienen dificultades para retenerlo. (PricewaterhouseCoopers, 2012)

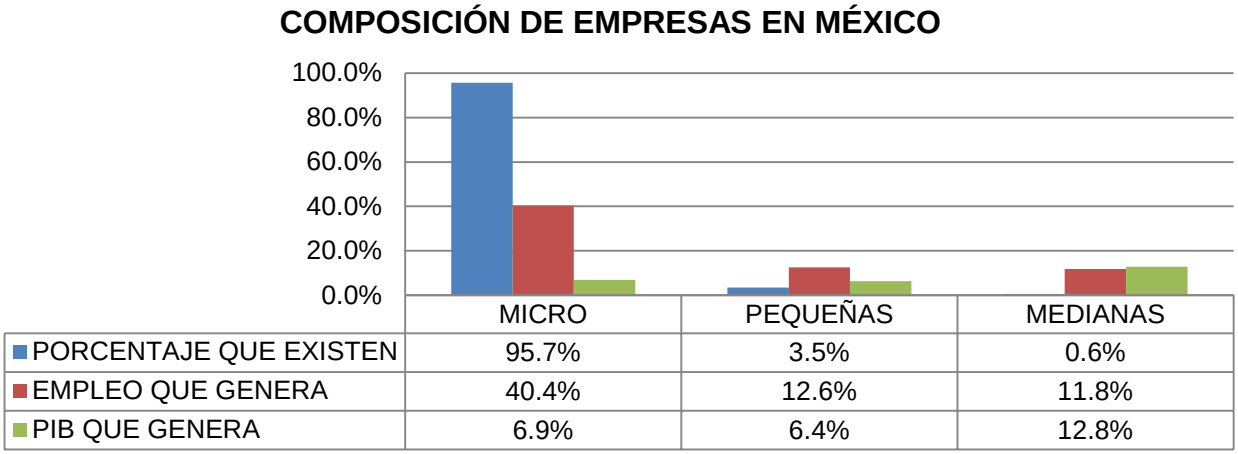

Figura 1. Composición de empresas en México.

[2]Al hablar de empresas familiares es tomar como marco de referencia la interrelación de un negocio, la propiedad del mismo y la familiar; indispensable destacar la característica muy particular, que en la mayoría de las veces, el motivo de su surgimiento es la espontaneidad, en busca de fortuna. (Zerón, Quevedo, & Mendoza, 2013)

El estudiante de la licenciatura en administración de empresas, debe conocer que su trabajo es demandado y debe estar formado para atender al reto de crear y mantener competitividad empresarial.

En este sentido, el interés del estudio radica en primer lugar, en dar cuenta de los hallazgos de la investigación, en materia de la formación en competencia profesional para el mundo del trabajo contemporáneo y de los aprendizajes situados en MIPyMES reales; en segundo lugar, reconocer y caracterizar los requisitos administrativos básicos contemporáneos de operación de una MIPyMES en un área curricular formativa; en tercer lugar en ofrecer mecanismos para que el estudiante aplique sus conocimientos y contribuya a reducir las debilidades administrativas de la empresa.

1.2 Objetivo general

Proponer un recurso formativo que favorezca el desarrollo de estrategias cognitivas para promover un aprendizaje significativo durante la etapa formativa curricular a través de la vinculación para la atención a demandas de empresas micro, pequeñas y medianas, con el fin de favorecer una formación profesional pertinente de estudiantes de administración de empresas en una unidad regional de una universidad pública mexicana.

Se propone aprovechar las materias del mapa curricular para reconocer y caracterizar los requisitos administrativos básicos de operación de una empresa micro, pequeña o mediana, estableciendo los requerimientos formativos (competencias profesionales) e informativos (exigencias contemporáneas empresariales) con los que debe contar un estudiante.

Una finalidad curricular del trabajo consiste en proponer además mejoras a los programas de estudio de la licenciatura en Administración de Empresas de la unidad regional universitaria de la BUAP.

1.2.1 Objetivos Particulares

- Elaborar rutas de formación profesional que reconozcan la importancia de la formación en competencia profesional para la administración directiva y operativa de las MIPyMES, para atender a las demandas del mundo del trabajo actual y para favorecer la participación profesional de los estudiantes en éste.
- Identificar mediante una entrevista las principales competencias profesionales que el estudiante de administración de empresas debe desarrollar y/o fortalecer, bajo las exigencias de los empresarios, en un área curricular determinada, para ser retomado como recurso para la formación en otras áreas curriculares.
- Valorar y seleccionar las materias del plan de estudios que favorezcan una formación para la vinculación a fin de asistir al desarrollo de competencias profesionales para el trabajo en el alumno, para agrupar las materias del plan de estudios por áreas en función de las necesidades operativas empresariales con fin de generalizar la experiencia formativa a otras áreas
- Diseñar ajustes curriculares que establezcan la importancia que tiene el trabajo adaptativo para el desarrollo de competencias profesionales del estudiante en empresas micro, pequeñas y medianas para contribuir al aprendizaje evolutivo.
- Proponer las mejoras pertinentes al plan de estudios de la Licenciatura para cumplir los requisitos de formación establecidos en los objetivos de cada programa de asignatura.

Capítulo 2 . Marco Contextual Concepciones de Vinculación en México

En este capítulo se presentan los discursos de calidad y de vinculación desde los documentos federales de política educativa para situar las expresiones de estos dos retos formativos en las estrategias de vinculación con el sector productivo asumidas por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y para identificar los rasgos curriculares de las propuestas formativas de licenciatura que las incluyen.

2.1 La vinculación universidad-empresa y el reto de formar profesionistas que se inserten en el mundo laboral

Se abordan en este capítulo distintas concepciones sobre vinculación desde la definición que propone la Subsecretaría de Educación Superior; se analizará el contexto donde debe desenvolverse esta práctica necesaria, entre las instituciones de educación superior y las empresas del país, para posteriormente analizar las actividades que prevén el sector gubernamental y académico.

Las instituciones de educación superior mexicana tradicionalmente han propuesto la vinculación al exigir a los estudiantes ubicados en los últimos semestres, que cumplan el requisito formativo de la práctica profesional, en empresas públicas o privadas con diversas actividades. En nuestro país, la Subsecretaría de Educación Superior, en su portal http://www.vinculacion.ses.sep.gob.mx, determina que la vinculación se puede definir como la estrategia institucional, que consiste en el conjunto de procesos y prácticas planeadas, sistematizadas y continuamente evaluadas, donde los elementos académicos y administrativos de una institución de educación superior, se relacionan internamente unos con otros, y externamente con personas, empresas y organizaciones de la sociedad civil (SES, 2012); la cual tiene los siguientes objetivos:

1. Mejorar la pertinencia de la educación superior.
2. Impulsar la cultura emprendedora e incubación de empresas.
3. Conectar la educación superior con el mundo laboral.

4. Promover el desarrollo de servicios tecnológicos, asesoría, consultoría, capacitación y educación continua, entre otros servicios profesionales.
5. Procurar la inserción del estudiantado y docentes a los sectores privado y social.
6. Fomentar la investigación y desarrollo de la base científica y tecnológica.
7. Aprovechar los recursos humanos de alto nivel formados en las instituciones de educación superior de México.
8. Desarrollar las condiciones de competitividad que favorecen el crecimiento económico sostenido de las empresas productivas y sociales.
9. Impulsar al desarrollo social y humano de los grupos con mayor vulnerabilidad.

Al realizar un análisis de los objetivos, se observa que la vinculación no refiere exclusivamente a la relación con el sector productivo, sino impacta de manera significativa al sector social. Esta tesis se ubica en el marco del tercer objetivo: realizar la conexión del mundo laboral de las MIPyMES del municipio de Libres en el estado de Puebla, con la Licenciatura en Administración de Empresas. Se busca esa conexión a través de la puesta en marcha de actividades desarrolladas en un plano curricular que permita al alumno iniciarse en el conocimiento de las expresiones empresariales locales. Sostengo que las prácticas profesionales se deberán iniciar en etapas formativas del estudiante para que adquiera las competencias laborales necesarias, para insertarse en las actividades empresariales y no sólo al final cuando deben enfrentar la exigencia administrativa de hacerlo, como ha venido sucediendo. El propósito es que el alumno pueda reforzar los conocimientos adquiridos en el aula mediante la teoría administrativa, para llevarlo a la práctica en las actividades tanto operativas como de dirección empresarial, capaz de adquirir conocimientos basados en su lógica intelectual, a través del acercamiento a las realidades empresariales y así conectar los lejanos extremos formativos e informativos del mapa curricular, que presentan por ende las disciplinas de administración.

La responsabilidad de una IES y particularmente de la Unidad Universitaria Regional en Libres de la BUAP, tiene como reto fundamental realizar actividades buscando la

formalización de convenios de colaboración que permitan apoyar las acciones formativas de los estudiantes y aprovechando, además, las acciones que el sector gubernamental emprenda para fortalecer vinculación.

En la Cumbre Académica de América Latina y el Caribe – Unión Europea, celebrada el 22 y 23 de enero de 2013, se argumentó sobre la importancia de dar impulso a la colaboración entre las instituciones de educación superior, la sociedad y el sector productivo, ello sustenta el interés del estudio. Se señaló que este proceso deberá realizarse a través de la vinculación universidad-empresa a escala local (región, ciudad, territorio) en ambas regiones (AL, El Caribe y la UE); para mejorar la formación profesional -entro otros aspectos relevantes- con el objetivo de acrecentar la productividad y la competitividad de las empresas, en especial de las micro, pequeñas y medianas, con vistas a la creación de empleos de calidad (CELAC-UE, 2013) y mejorar así las condiciones de los habitantes en estos países.

2.2 La calidad como discurso político, el reto formativo basado en competencias para el mundo del trabajo en México, para favorecer la vinculación

Una vez analizado el reto de la vinculación, es necesario introducirnos en las características en las que se ésta desenvuelve; es preciso en este sentido, hacer énfasis en la calidad y pertinencia que deben asegurar los programas académicos para que ella pueda ser efectiva. Desde diversos documentos internacionales se presenta los aspectos fundamentales que debe tener la vinculación, quizás no explícitamente en cada renglón de algún documento, pero considerando a ésta, como un eje sobre el que las universidades trabajen.

En primer lugar, se señala el interés actual sobre la calidad de la educación en nuestro país. Inmersos en un contexto político poco estable, se hace evidente la preocupación por la calidad como imperativo mediante la afirmación de que “[…] ésta existe en la medida en que los educandos adquieren conocimientos, asumen actitudes y desarrollan habilidades y destrezas con respecto a los fines y principios

establecidos […]" (Presidencia de la República, 2012), de igual manera lo señalan Tiana, 2009 y la OCDE, 2012, que: tanto docentes, autoridades educativas como gubernamentales, han insistido en los retos para mejorar la calidad en la educación y lo que ello implica para el desarrollo económico de un país. La composición de la oferta de egresados por área de estudio, no parece ser congruente con la estructura de las destrezas y habilidades requeridas por el mercado laboral, por tal razón, se requiere la introducción de innovaciones educativas que permitan a todos los involucrados (autoridades, docentes, alumnos y sociedad civil) ser de alguna manera beneficiados por dichas actividades. En este sentido los docentes "deberán apropiarse de una concepción sobre la enseñanza que desplaza el imperio de los contenidos hacia el imperio de las competencias, cambiar sus concepciones sobre el aprendizaje y emprender, correlativamente, la construcción de nuevas formas de trabajo en aula." (Ezpeleta, 2004)

En el marco de los discursos sectoriales de vinculación y calidad, instituciones de educación superior emprenden acciones de vinculación con los diversos sectores de la sociedad. Las emprendidas por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, se analizarán en la sección siguiente.

2.3 La vinculación desde el CUVyTT de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Es el Centro Universitario de Vinculación y Transferencia Tecnológica la instancia encargada en la BUAP de impulsar, concretar y dar seguimiento a acciones de vinculación. En su nombre se expresa el objeto de estudio de esta tesis. La misión de este centro es "Coadyuvar a mejorar la competitividad y la innovación de las empresas de los sectores productivos, mediante la generación, la comunicación y la aplicación de los avances e innovaciones del conocimiento científico, tecnológico y humanístico; la formación de capital humano altamente especializado y la capacitación continua en todos los ámbitos del quehacer social, en los contextos estatal, nacional e internacional, dentro de un marco de desarrollo sustentable y de responsabilidad social. A la vez que, con las buenas prácticas de la vinculación

universidad-empresa, se retroalimenta a la docencia, a la investigación y a la preservación de la cultura" (CUVyTT, 2013). Las buenas prácticas a las que refiere la vinculación de este centro, se expresan en la promoción de las acciones del centro, siendo la dependencia responsable de realizar y promover las actividades de vinculación relativas a la transferencia de tecnología y conocimiento que se desarrollan en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, con los sectores productivos público, social y privado.

En la página web[3] de la institución se menciona lo siguiente:

De acuerdo con su misión y su visión, el Centro Universitario de Vinculación y Transferencia de Tecnología, promueve la colaboración en beneficio de las empresas, con el apoyo de las dependencias, organizaciones y entidades estatales, nacionales e internacionales, gubernamentales, paraestatales o privadas, que intervienen en:

- El desarrollo de proyectos tecnológicos y de seguridad en la ingeniería; de ingeniería ambiental y protección del ambiente; de nuevos materiales y de fuentes alternas de energía; así como, en los temas que sean del interés de las empresas con las que se relaciona.
- La asesoría, la consultoría y la capacitación especializada a las empresas en diferentes temas.
- La certificación y la valoración del cumplimiento de normas de calidad, nacionales e internacionales, de productos y de procesos.
- El registro y resguardo de las patentes que se deriven de la actividad de las actividades de investigación de la BUAP y del CUVyTT con las empresas; así como, fomentar la venta de las licencias correspondientes en esquemas de beneficio mutuo.

[3] Ver http://www.viep.buap.mx/vinculacion/cuv-presentacion.htm

- La detección de las fuentes de financiamiento nacional e internacional orientadas a establecer alianzas estratégicas para el desarrollo de soluciones que incrementen la competitividad de las empresas.
- La detección y promoción de las soluciones tecnológicas o innovadoras que la universidad genere y que sean del interés de las empresas.
- La investigación aplicada y la transferencia del conocimiento y de la tecnología para la innovación de sus procesos y productos, que derive en la mejora de la competitividad de las empresas en los mercados regionales, nacional e internacional.

La universidad tiene la intención de que las actividades de vinculación se efectúen a través de los alumnos de los distintos niveles (superior o posgrado), en las modalidades (escolarizada y semiescolarizada). Se busca que las acciones de vinculación sean tareas asumidas por el personal académico y personal de apoyo de la Universidad, bajo los lineamientos que marca el CUVyTT. Los alumnos involucrados en la vinculación, sin embargo, la realizan con diversas actividades favorecidas solo por la unidad académica central:

a. Asesoría, consultoría y asistencia tecnológica;
b. Investigación y desarrollo experimental;
c. Investigación, innovación y desarrollo tecnológico;
d. Transferencia de Tecnología y conocimiento a través del Licenciamiento, bajo las condiciones establecidas en los lineamientos y los procedimientos que derivan de ellos.
e. Incubación de empresas (*spinoff/spin-out*).
f. Asimilación de tecnología;
g. Formación, capacitación y actualización de recursos humanos;
h. Desarrollo de proyectos de investigación con enfoque social, particularmente de aquellos que contribuyan a la mejora de las condiciones de los grupos sociales menos favorecidos;

i. Desarrollo de programas y proyectos educativos, de investigación, y desarrollo tecnológico, con instituciones y organizaciones nacionales, e internacionales, pactados en acuerdos y convenios;
j. La participación en foros y eventos nacionales en materia de transferencia tecnológica y de conocimiento, que sean de interés para la Universidad;
k. El desarrollo de programas y proyectos en el marco de redes académicas, científicas y tecnológicas, y
l. Otras de índole similar.

Es este marco de contraste, es necesario ahora, analizar las acciones que realiza la Facultad de Administración y específicamente en la licenciatura en administración de empresas para ubicar las acciones de vinculación no tecnológicas y que representen a la disciplina de administración de empresas, por esta razón se retoma el Plan de Desarrollo 2009-2013 para observar las acciones de vinculación universidad empresa que se realizan en la Facultad de Administración.

2.4 Acciones institucionales de la Facultad de Administración en Licenciatura en Administración de Empresas para la formación del Trabajo.

La unidad regional universitaria de la ciudad de Libres, es una sección con programas académicos de los que ofrecen las unidades académicas centrales de la BUAP. Trabaja bajo los lineamientos de la facultad que los genera, es decir, se impulsan también las acciones de las líneas estratégicas del plan de desarrollo de la Facultad de Administración, a continuación se presenta información relacionada con la vinculación, recabada del Plan de Desarrollo 2009 - 2013, para contextualizar las acciones que se emprenden en esta Facultad en el periodo de realización de esta tesis.

Línea estratégica 1. Desarrollo integral del estudiante: “Impulso a la colocación laboral del egresado a través de actividades de vinculación, convenios, emprendedurismo y participación en el CIGUE.

***Línea estratégica 2. Desarrollo y habilitación docente*:** “Apoyo a docentes para la vinculación empresarial y desarrollo de nuevas competencias a través del CIGUE.

Línea estratégica 3. Competitividad académica: “Integración y vinculación del posgrado a la vida universitaria, empresarial y social”

Línea estratégica 4 Influencia social: “Creación del Centro de Innovación y Gestión Estratégica Universitaria (CIGUE) con seis áreas de desarrollo: consultoría, emprendedores, educación continua, vinculación, método de estudio de caso, observatorio”; “Vinculación con los sectores público, privado y social”

Una vez presentadas las acciones que se han emprendido en la Facultad de Administración será necesario establecer diferencias entre lo que sucede en la unidad académica central y una unidad regional. El Centro de Innovación y Gestión Estratégica Universitaria (CIGUE) que es el recurso organizativo institucional para la vinculación, al parecer tiene implicaciones formativas solo para los estudiantes de la unidad académica central, sin embargo, la situación que se presenta para las unidades regionales es ajena a los privilegios formativos que se generan en este centro. Para ser favorecidos con los beneficios que ofrece en centro respecto a la vinculación, sería necesario el traslado de los estudiantes hasta la ciudad de Puebla para tener acceso a los servicios de este centro. Sería necesario contar efectivamente en las unidades regionales con los servicios que ofrece CIGUE pero resulta difícil lograrlo porque hay muy poca información sobre este centro, los criterios con los que opera y los beneficios potenciales para la totalidad de los estudiantes y no exclusivamente para los de la unidad central.

2.4.1 Plan de estudios de la Licenciatura en Administración de Empresas

El objetivo de analizar el plan de estudios de esta carrera, es presentar las actividades que conciernen con la vinculación, para ello, se seleccionará los objetivos relacionados con ella. Es preciso también describir el perfil de la carrera y de egreso con la finalidad de presentar las demandas que la vinculación en términos del programa curricular establece. Por otra parte, describir las características de la

estructura curricular, permitirá justificar la propuesta para incidir en las materias que se deben articular para fortalecer la vinculación.

2.4.2 Objetivos del Plan de Estudios

El objetivo general de este plan, es formar integralmente a Licenciados en Administración de Empresas con conocimientos interdisciplinarios para la creación, gestión y operación de empresas en los sectores privado, público y social, con el fin de contribuir al desarrollo sustentable. Esta interdisciplinariedad en áreas administrativas, financieras, de recursos humanos, de producción, de comercialización para la creación, gestión y operación de empresas, se logrará con la articulación *teórico-práctico* de las materias, para asegurar la formación integral de los estudiantes y dar cumplimiento con el perfil de egreso deseado.

Las siguientes secciones, se destinaran a describir la estructura curricular de acuerdo a las etapas y áreas que conforman el plan de estudios de la carrera para identificar las etapas en las que se desarrolla y las respectivas materias en cada, con la finalidad de realizar una evaluación de las asignaturas para indicar que materia puede realizarse con práctica profesional.

2.4.3 Descripción de las características de estructura curricular

El plan de la carrera, está conformado por 9 áreas, una de ellas corresponde a la Formación General Universitaria (FGU), esta etapa contribuye a la generación de una identidad del egresado de la Institución las materias que comprende esta área se detallará en la sección 2.4.4., de este capítulo. El plan de estudios está dividido en dos niveles, básico y formativo. A continuación se describirán estas áreas.

2.4.4 Etapas del plan curricular para la valoración de la práctica profesional

El plan curricular consta de dos áreas, primero el nivel básico, compuesto por 20 asignaturas; este nivel tiene como objetivo sentar las bases teóricas y metodológicas necesarias en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para la formación del Licenciado en Administración de Empresas en sus diferentes áreas disciplinarias,

mismo que tiene un peso del 40% dentro de la estructura curricular. Este nivel se encuentra dividido en 7 áreas: Área de Formación General Universitaria, Área de Administración, Área de Desarrollo Humano, Área de Economía y Finanzas, Área de Mercadotecnia y Técnicas de Investigación, Área de Productividad y Métodos Cuantitativos y Área de Gestión Empresarial. El total de créditos es de 80 en este nivel y se reconocen mil doscientas ochenta horas formativas.

Es necesario hacer énfasis, que en este nivel, aun no se contempla la integración práctica de los conocimientos, por lo que se propone, seleccionar en este nivel las materias pertinentes que puedan realizarse mediante la vinculación, sin agregar horas formativas. La figura 2 y 2.1, presenta las materias que contempla este nivel.

NIVEL BÁSICO: ASIGNATURAS POR ÁREA

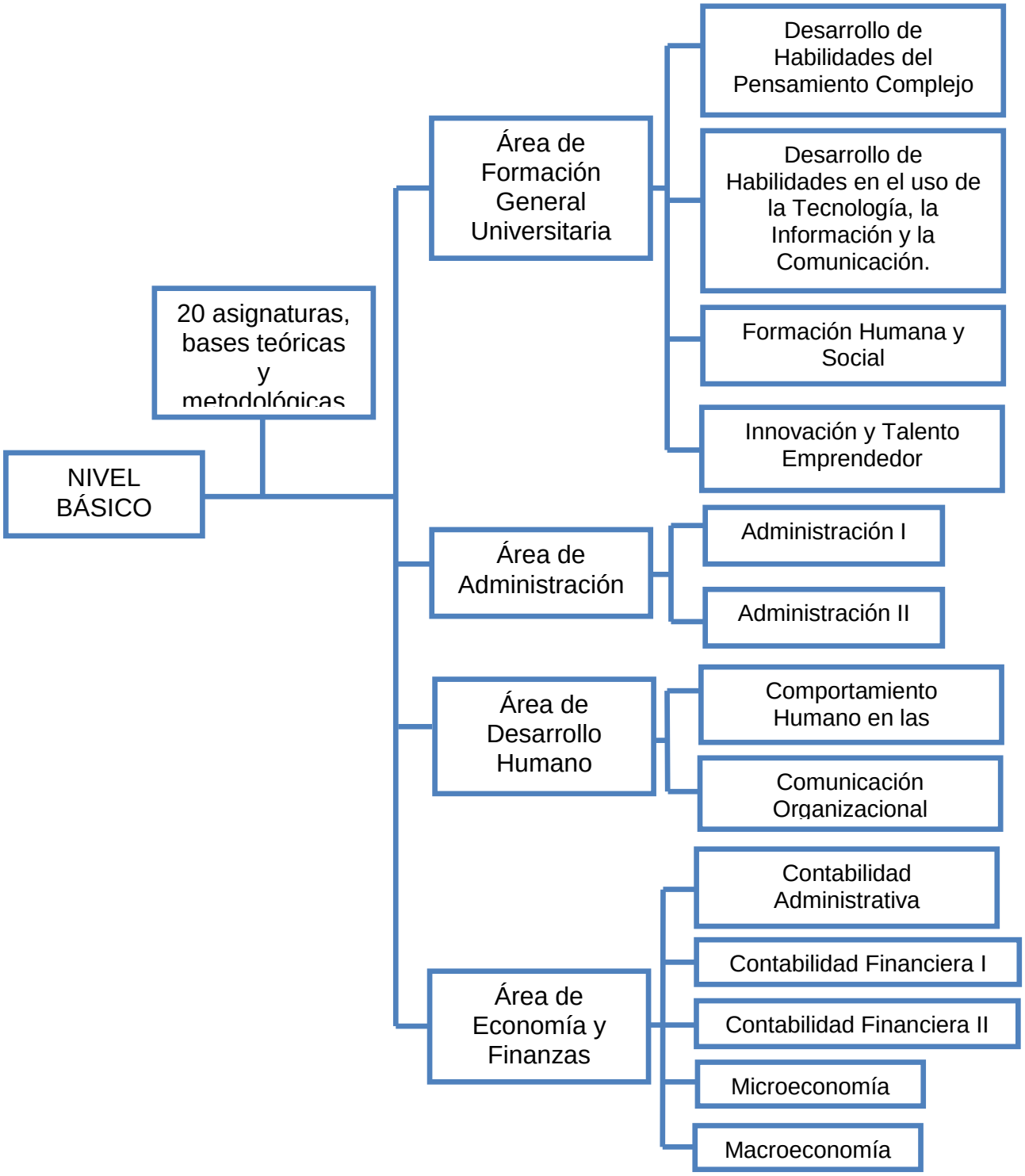

Figura 2. Asignaturas del nivel básico

NIVEL BÁSICO: ASIGNATURAS POR ÁREA

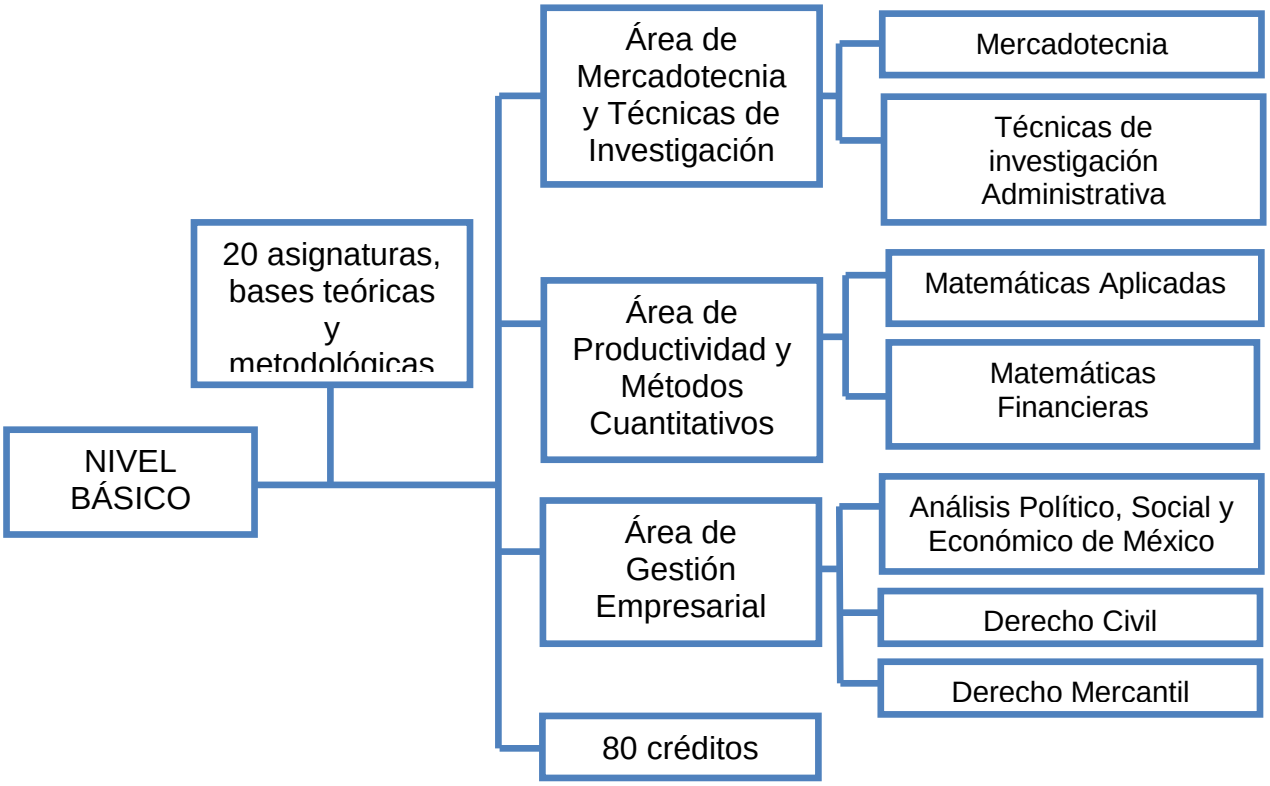

Figura 2.1 Asignaturas del nivel básico (continuación).

En la segunda etapa del plan, encontramos el nivel formativo, con 33 asignaturas, tiene como objetivo desarrollar en los alumnos los conocimientos, habilidades y actitudes específicas de la disciplina, tiene un peso del 60% dentro de la estructura curricular. Está conformado por 7 Áreas: Área de Administración, Área de Desarrollo Humano, Área de Economía y Finanzas, Área de Mercadotecnia y Técnicas de Investigación, Área de Productividad y Métodos Cuantitativos, Área de Gestión Empresarial, y el Área de Integración Disciplinaria, dividida en Práctica Profesional Crítica y Asignaturas Integradoras. El total de horas de este nivel es de 3068, correspondiente a 158 créditos. Finalmente, para complementar la formación del

estudiante, se ofertan 3 optativas disciplinarias, las cuales se podrán o no cursar a su elección.

Un área importante a destacar es la denominada como Área de Integración Disciplinaria, dividida en dos subáreas con un total de 1312 horas y 42 créditos distribuidos de la siguiente manera:

a) **Práctica Profesional Crítica.** Cuyo propósito es proporcionar al estudiante la experiencia que contribuya a potenciar la gestión de su propio conocimiento en un ámbito laboral, los elementos que la conforman son la práctica profesional y el servicio social. Para el caso de la práctica profesional, la valoración en horas y créditos es de 480 y el estudiante podrá iniciar esta actividad a partir del segundo período semestral y tendrá como límite para concluir las cuatrocientos ochenta horas establecidas en el noveno periodo. En el caso del servicio social, que tiene un valor de 10 créditos y 480 horas, el estudiante podrá iniciarlo a partir del 70% de créditos cubiertos y será un elemento más para la titulación.

b) **Asignaturas Integradoras.** Este grupo de asignaturas que se ubican en el nivel formativo, integran el conocimiento para aplicarlo en soluciones posibles que respondan a la problemática de las Empresas; está conformada por las materias: Desarrollo de Habilidades de Consultoría, Auditoria Administrativa, Evaluación de Proyectos y Simulador de Negocios. Es en estas 3 últimas asignaturas donde se incorporan los 3 proyectos de impacto social considerados en el Modelo Universitario Minerva. Estas asignaturas tienen un total de 64 horas teoría y práctica y 32 horas de trabajo independiente, a excepción de Desarrollo de Habilidades de consultoría, qué sólo contabiliza 64 horas de teoría y práctica.

NIVEL FORMATIVO: ASIGNATURAS POR ÁREA

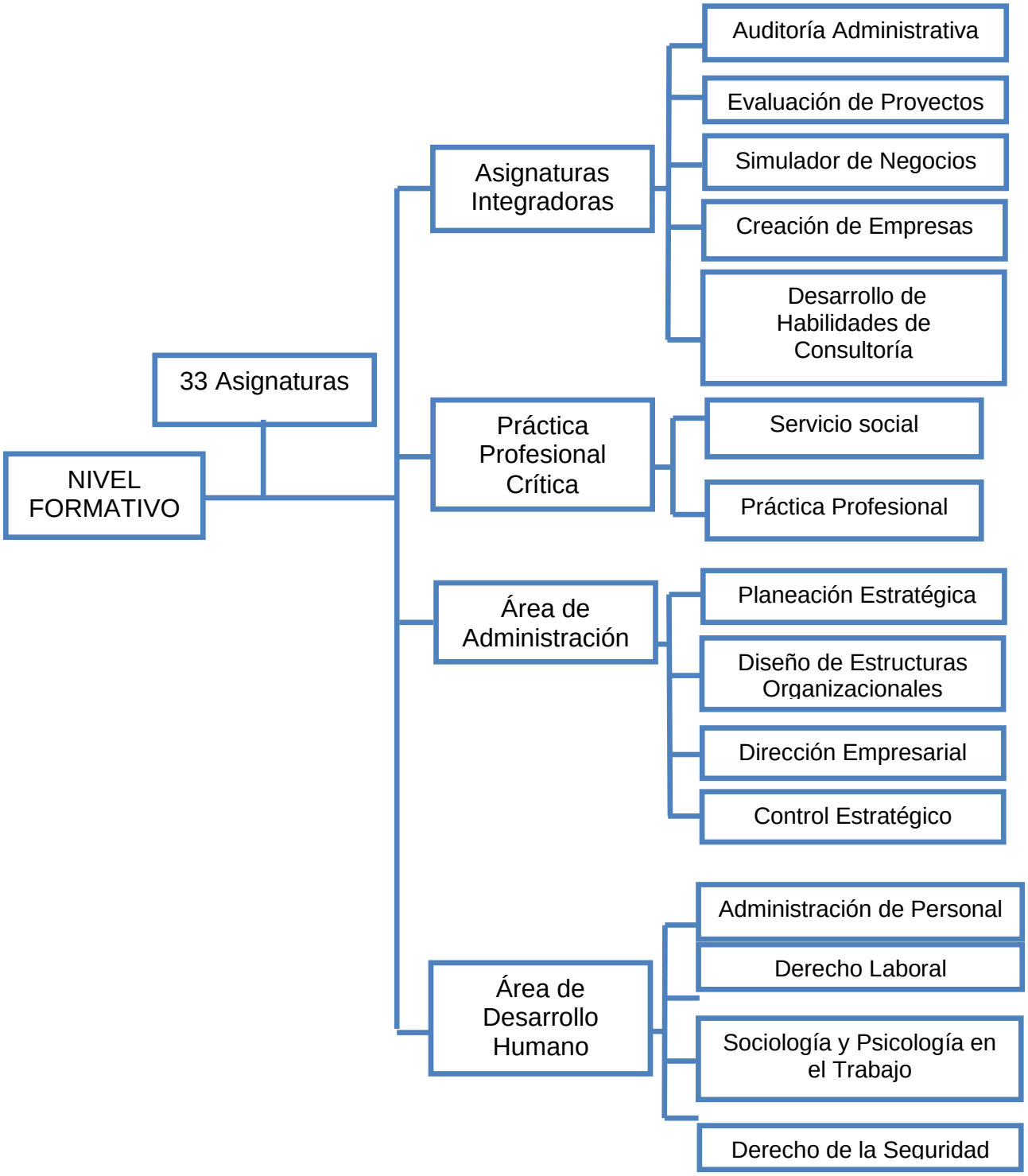

Figura 3. Asignaturas del nivel formativo

NIVEL FORMATIVO: ASIGNATURAS POR ÁREA

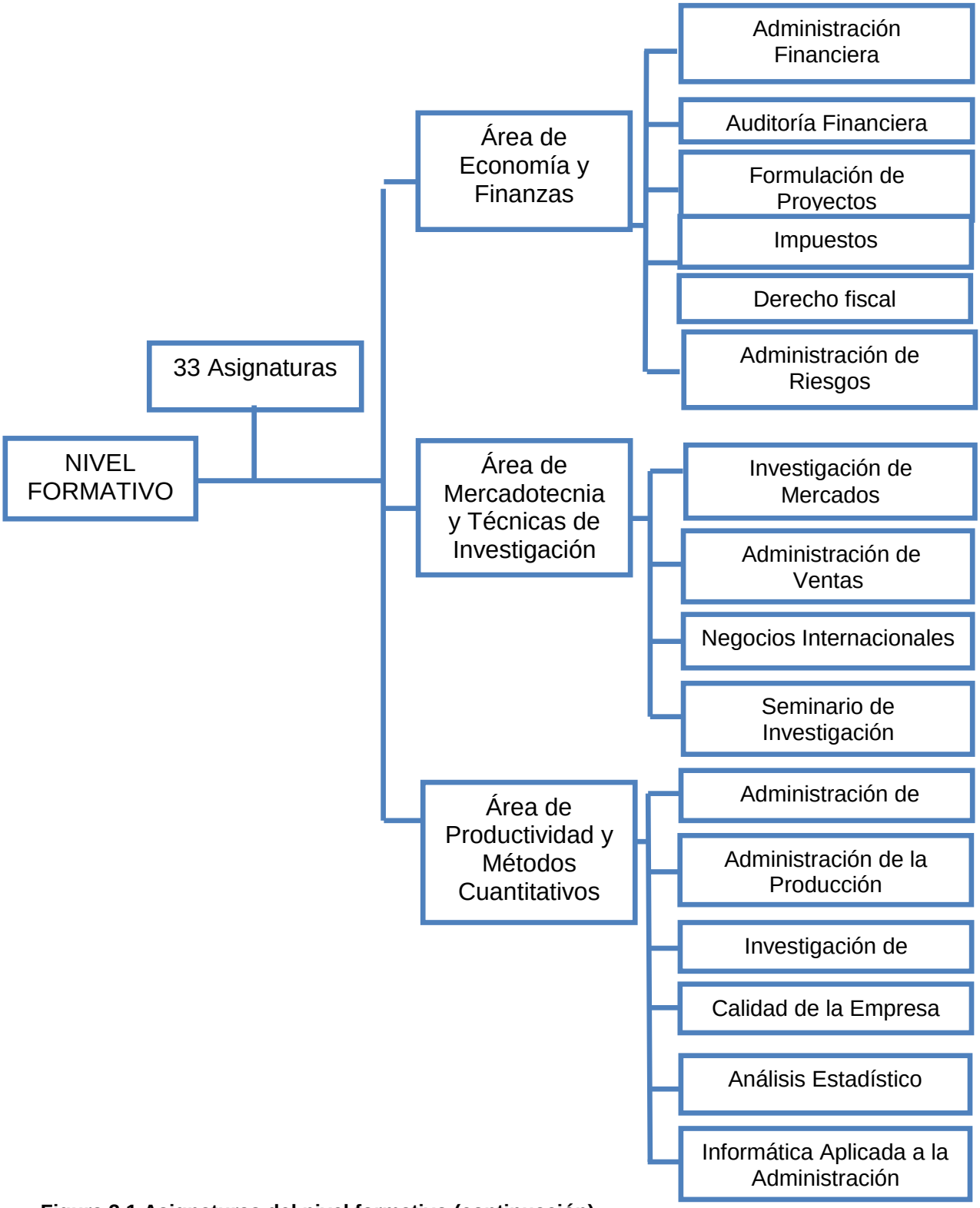

Figura 3.1 Asignaturas del nivel formativo (continuación)

NIVEL FORMATIVO: ASIGNATURAS POR ÁREA

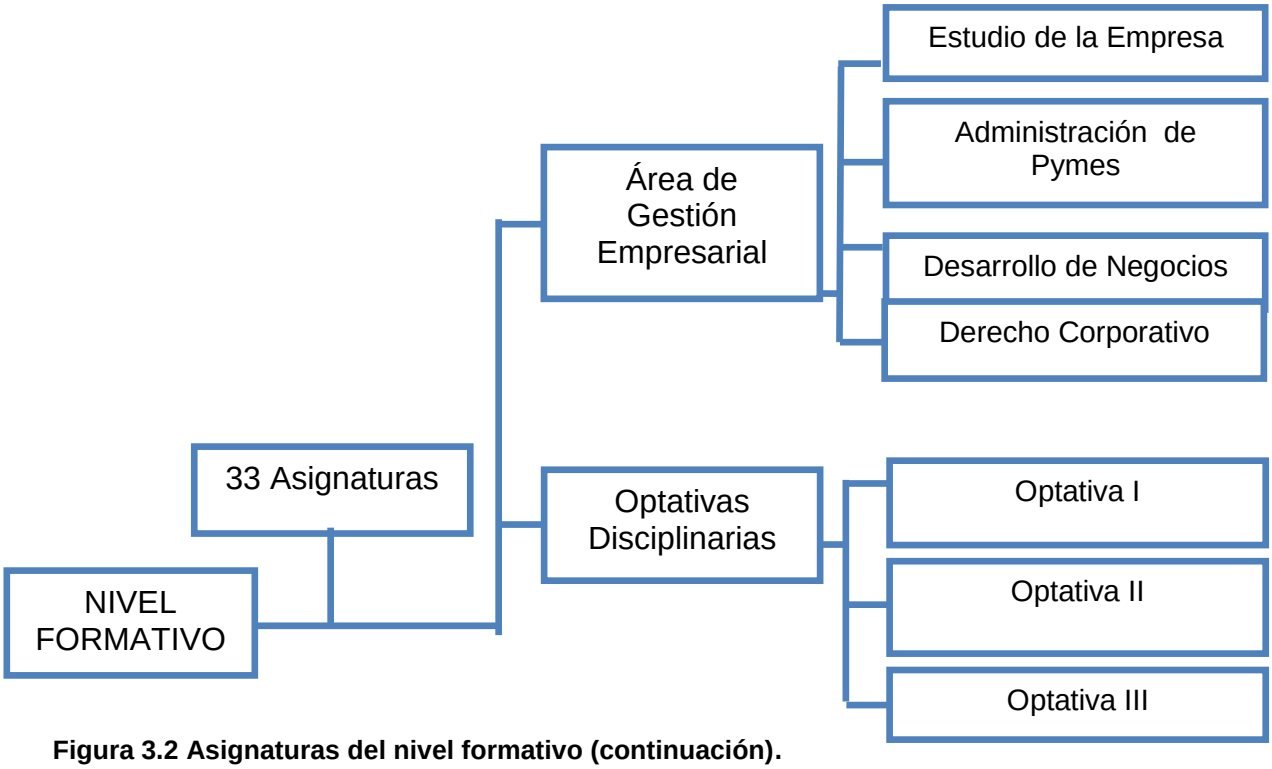

Figura 3.2 Asignaturas del nivel formativo (continuación).

Las decisiones curriculares de formación profesional y las exigencias normativas de formación en el mundo del trabajo, pueden atenderse a través de 11 materias de cinco distintas áreas para atender al trabajo de vinculación universidad-empresa, demandado a la universidad:

1. Área de administración:
    a. Planeación Estratégica.
    b. Diseño de Estructuras organizaciones.
    c. Control estratégico.
2. Área de mercadotecnia y técnicas de investigación
    a. Investigación de mercados.
    b. Administración de ventas.
3. Área de productividad y métodos cuantitativos
    a. Administración de compras.

b. Administración de la producción.
c. Calidad de la empresa.

4. Área de gestión empresarial
   a. Desarrollo de negocios.
   b. Creación de Empresas.
5. Asignaturas integradoras
   a. Auditoria administrativa.
   b. Desarrollo de habilidades de consultoría.

Esta mirada secuencial formativa servirá para orientar además el trabajo que deba realizarse para llevar a cabo la vinculación, trabajo que además debe desarrollarse a partir del marco teórico que se explica en el siguiente capítulo.

A manera de conclusión, debe insistirse en la necesidad de afirmar que, si bien la calidad, es un término que adjetiva un tipo de servicio, en el ámbito educativo se expresa con parámetros distintos de la calidad empresarial, los estudiantes universitarios deben experimentar en su formación, la calidad educativa y también conocer las exigencias de calidad empresarial, estos requerimientos empresariales podrán ser estudiados y entendidos por los estudiantes a través de la vinculación, debido a que es un componente formativo central de todo profesionista universitario.
La universidad ofrece a los profesionales en formación una serie conocimientos, técnicas, estrategias de trabajo relacionadas con su disciplina formativa con el propósito de favorecer su inserción en el mundo del trabajo. Sin embargo, una formación alejada del mundo laboral mantiene una distancia entre la universidad y sus estrategias formativas y las demandas de las empresas concretas en las que potencialmente participarán los egresados.

Una de las acciones institucionales en la unidad académica central de la facultad de administración, es la formación de un Centro de Vinculación (CIGUE) cuyas dos primeras líneas estratégicas responden al reto de vincular la formación universitaria y el mundo del trabajo. Particularmente la segunda línea estratégica de apoyo a

docentes para la vinculación empresarial, justifica este trabajo de tesis que relaciona un análisis curricular con los retos formativos que deben ser atendidos en beneficio de los estudiantes.

Capítulo 3 . Marco Teórico: La vinculación como reto de calidad educativa para formar en el mundo del trabajo: administradores profesionales de la empresa contemporánea

El capítulo que se presenta a continuación, establece afirmaciones sobre las cuales se sustenta la investigación. Desea en primer lugar, establecer las características de las estrategias cognitivas para desarrollar habilidades de pensamiento entre los estudiantes. Reconoce la importancia de formar en competencias profesionales. Se centra en la necesidad de reconocer la importancia de la adquisición de habilidades necesarias para ejercer un trabajo adaptativo frente a los desequilibrios sociales, culturales, económicos y políticos que encaran las personas en el mundo contemporáneo y no sólo los trabajadores de una institución.

Concebimos un trabajo realizado por administradores sin fórmulas preestablecidas, que requiere respuestas originales y pensadas a medida de lo que le exige un trabajo tanto en ámbitos directivos como operativos dentro de una organización. Esto efectuado y pensado en un contexto local, bajo la observación y comprensión de los fenómenos macro económicos y macro sociales que lo determinan. Es necesario en este capítulo, establecer desde esta mirada y con la misma importancia, la definición de calidad educativa con la que se debe trabajar en la institución para realizar el desarrollo, gestión y evaluación de las habilidades que el alumno debe poseer y que adquirirá a través de la vinculación; además, de presentar las actividades y habilidades que los demás actores involucrados deberán ejecutar. En este sentido el docente forma una parte importante en la tarea de la adquisición de las competencias que el estudiante debe desarrollar como profesional de la administración.

La propuesta contempla analizar el currículo bajo la perspectiva del trabajo adaptativo a promover para aprender a lo largo de toda la vida; es decir, aprender a aprender; para esto no solo precisan definirse las acciones que se deben realizar para cumplir el propósito, se requiere también analizar bajo los ejes que definen a la empresa competitiva y en los cuales debe de desarrollarse la vinculación. Es decir, se analizará la tarea de alumnos, docentes y autoridades bajo las exigencias actuales de organización institucional para el aprendizaje, desarrollo, gestión y

evaluación de competencias profesionales en el administrador de empresas contemporáneas.

3.1 La vinculación como estrategia cognitiva para el desarrollo de habilidades de pensamiento en el administrador de empresas contemporáneas.

Se atribuyen a la vinculación características de estrategia cognitiva. Para argumentar esta afirmación se definirán los elementos y particulares que componen a la cognición a partir de la literatura de Estévez, 2002; en primer lugar es necesario definir que el sistema cognitivo se encuentra integrado por los siguientes elementos:

a) Un ***componente activo*** de la mente conocido como los ***"procesos"*** y las ***"operaciones"***,

b) Un ***componente estático*** conocido como las ***"estructuras"*** y los ***"esquemas"***, que están conformados por los conocimientos y la información adquirida y

c) Otro ***componente dinámico*** que permite vincular los dos anteriores y es conocido con el nombre de ***"estrategias".***

Figura 4. Componentes del sistema cognitivo.

El componente dinámico del sistema cognitivo se encuentra integrado por las estrategias, se utilizan como vínculo entre el componente activo y el componente estático del sistema, permiten efectuar las operaciones utilizando el conocimiento para transformar y generar nuestras propias estructuras de conocimiento, se caracterizan como cierto tipo de procedimientos para procesar y organizar la información, es decir, se ubican al mismo tiempo como parte del componente activo.

El sistema cognitivo del ser humano se organiza a través de componentes interrelacionados o que interactúan cuando pensamos, es así, que los procesos pueden definirse además como la metodología u operaciones que se realizan para estimular el aprendizaje y desarrollar las habilidades intelectuales necesarias en los estudiantes.

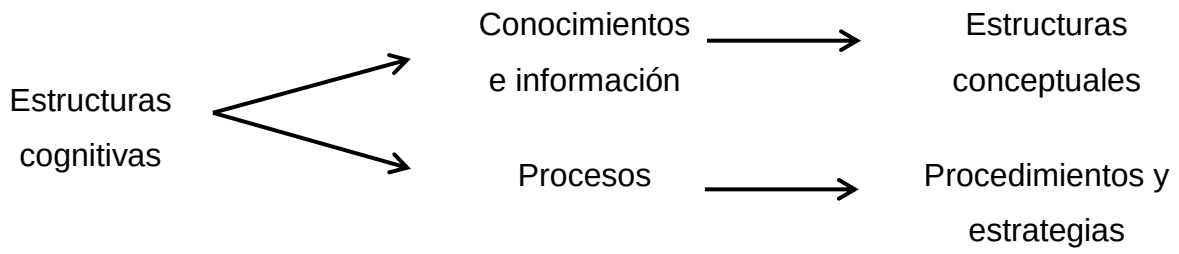

Figura 5. Componentes de las estructuras cognitivas.

El componente activo del sistema cognitivo, es definido a través de los procesos, estos son caracterizados como los operadores intelectuales, actúan sobre los conocimientos para transformarlos y generar nuevas estructuras de conocimiento, creando estructuras mentales de tipo procedimental almacenado en los “esquemas de procesos”.

La diferencia entre los procesos y las estructuras, es que las segundas son entidades cognitivas de tipo declarativo o semántico en torno a las cuales actúan los procesos; es decir, son la materia prima indispensables para que ocurran las operaciones de pensamiento: hechos, conceptos, principios, reglas, teorías, que conforman una disciplina o un campo de estudio; son la información acerca de hechos o situaciones

de la vida cotidiana. Se dice que este tipo de estructuras se almacena en los “esquemas de datos”.

El componente dinámico del sistema, refiere que las estrategias son el saber qué hacer y cuándo hacerlo, y qué clase de operaciones mentales se es capaz de aplicar ante diferentes situaciones de aprendizaje. Con las estrategias se relacionan las estructuras y los procesos que dependen de las demandas cognitivas, del tipo de situación o problema enfrentado y del tipo de tarea a realizar en diversas situaciones. Si el aprendizaje y las demandas de aplicación de lo conocido son dinámicas, el componente dinámico está pues en función de los procesos que se seleccionen y de capacidad de aplicarlos.

Con lo anterior, podemos identificar, que la disciplina de administración con enfoque a las empresas, puede compararse con un sistema cognitivo, donde intervienen procesos u operaciones; estructuras o esquemas y, el vínculo entre ambas son las estrategias. Este sistema se organiza para realizar una administración adecuada de empresas. Los administradores hacen uso de su intelecto para interpretar los hechos y poder tomar decisiones en torno a los negocios, la formación que reciben en las aulas, suponen convertirlos en administradores pensadores que echan mano de la información disponible para llevar a cabo los procesos adecuados a la situación y así generen estrategias útiles para resolver problemas. Sin embargo, ¿qué sucede cuando en la universidad no nos enseñan a pensar de manera práctica y solo a través de teorías administrativas que ofrecen soluciones preestablecidas para situaciones generales pero con particularidades totalmente distintas? Es muy probable que las respuestas innovadoras a problemas diversos sean escasas o erráticas y es incluso posible que no formemos a los estudiantes para contar con herramientas que les permitan detectar que hay un problema que atender. El reto de la formación universitaria sería pues alimentar este sistema cognitivo.

Afirma Estévez (2002), que las estrategias son procesos de alto nivel de complejidad cognitiva que dan lugar a conocimiento condicional, el cual es almacenado en esquemas de tipo “procesos”.

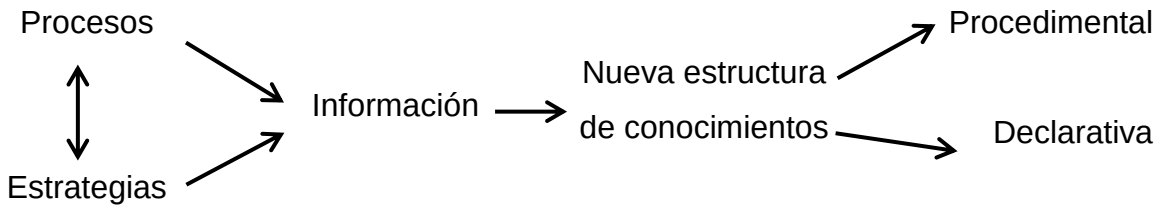

Figura 6. Función de estrategias y procesos mentales

Para seguir con la pregunta formulada, podemos responder que a pesar que la disciplina de administración de empresas, pude compararse con un sistema cognitivo integrado por tres componentes, en las aulas es difícil enseñar o acercar al alumno al componente activo para analizar los procesos reales a los que se enfrenta una empresa, dado a que la aplicación de un proceso implica su transformación en un procedimiento, cuando se practica de manera controlada y consciente, convirtiendo al hecho de la práctica en una habilidad del pensamiento necesaria para el administrador. Es decir, se genera la habilidad de realizar determinadas operaciones de las empresas y se enriquece así la tradicional formación centrada en la adquisición del conocimiento declarativo.

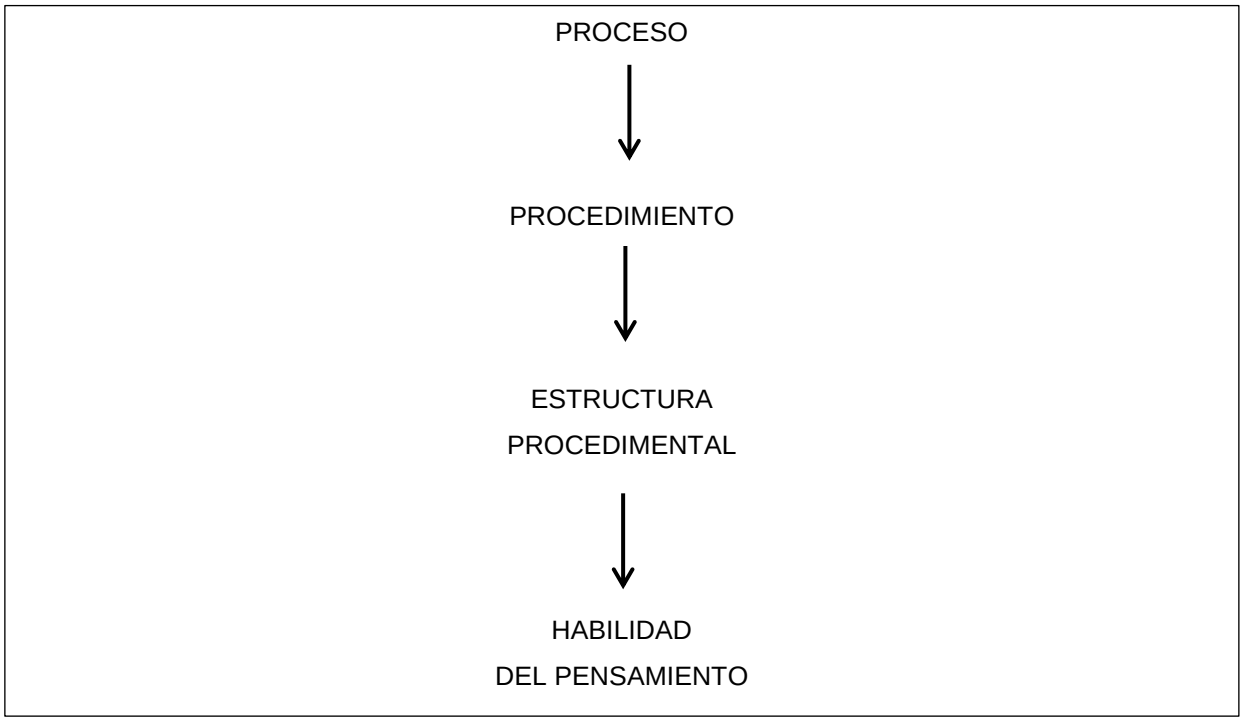

Figura 7. Desarrollo de habilidades del pensamiento

Con estas afirmaciones, es necesario destacar, que para que los estudiantes aprendan a utilizar lo adquirido en determinados contextos, es necesario la práctica para que transfieran las habilidades y estrategias en tareas que se les presenten, para ello, la propuesta que se enmarca con la literatura referida, es un modelo conocido como transferencia “de bajo nivel” y de “alto nivel”, elaborado por Salomon y Perkins en 1984 citado por (Estévez, 2002) y que se muestra a continuación; la transferencia de bajo nivel consiste en la aplicación de habilidades o conocimientos que se adquirieron con un dominio casi automático y que se practican en circunstancias similares a las del contexto de aprendizaje original, además, los contextos o estímulos deben provocar percepciones superficiales similares, es decir, la aplicación de conocimiento aprendido en otros contextos por el hecho de ser contextos similares.

La transferencia de alto nivel, tiene un carácter diferente. Depende de un esfuerzo deliberado de abstracción mental, ya sea de la habilidad o del conocimiento que fue adquirido en un contexto para aplicarlo en otro. Este tipo de transferencia permite

establecer un puente entre contextos remotos o distintos, pero requiere el esfuerzo para descubrir y establecer la conexión. Se reconocen dos modalidades en este tipo de transferencia: hacia atrás y hacia adelante. Las transferencias **de alto nivel hacia adelante** consisten en hacer abstracciones de algo que se ha aprendido como preparación para aplicarse en situaciones nuevas. Por ejemplo, un administrador, sabrá los principios básicos de administrar una empresa pero será capaz de utilizar cualquier otro principio en otro contexto. Las transferencias **de alto nivel hacia atrás** consisten en abstraer las características clave de una situación de aprendizaje para establecer un vínculo con alguna experiencia, habilidad o conocimiento previamente adquiridos. Ejemplo: el administrador que se encuentra diseñando estrategias para aumentar las ventas dentro de la empresa donde labora, utilizando las aprendidas en experiencias anteriores en otra empresa donde haya trabajado o realizado su práctica profesional. Muchas habilidades se aplican a varias áreas diferentes de estudio, aunque no puede hablarse de una lista de habilidades que sea aplicable a todas las áreas o disciplinas. Algunas de las habilidades cognitivas que precisan ser desarrolladas en la universidad y que pueden generalmente aplicarse a todas las disciplinas son: la activación de conocimientos previos, la representación del problema o del texto, el monitoreo del progreso propio, la capacidad de resumir o sintetizar, entre otras.

Es necesario señalar, que para que la vinculación pueda ser caracterizada como una estrategia cognitiva, debe cumplir además con los requisitos de una estrategia didáctica, ésta se define como un plan, un curso de acción, procedimientos o actividades secuenciadas que orientan el desarrollo de las acciones del maestro y de los alumnos y que conducen al logro de un objetivo. Una actividad de aprendizaje se considera parte de una estrategia y se refiere a aspectos más puntuales de la intervención didáctica. En la medida en que las actividades de aprendizaje sean diseñadas en el marco de una estrategia, su selección se realiza de forma contextuada y relacionada de una determinada secuencia de pasos, evitando con ello que las actividades resulten atomizadas o aisladas.

Para seleccionar y secuenciar las estrategias, deben tomarse en cuenta dos elementos: la naturaleza de lo que será enseñado y los estudiantes, este proceso se enmarca en el modelo de diseño didáctico que se tomará como referencia para enseñar a la administración a través de la vinculación, tema que se explicará en secciones siguientes. Una parte importante de este modelo son las estrategias de enseñanza y de aprendizaje, las cuales pueden clasificarse en dos grandes tipos según su propósito

1. Las organizativas, cuya finalidad es crear un clima propicio para el aprendizaje. Al emplearlas, se proponen en este modelo como un medio para la enseñanza y el desarrollo de actitudes que guíen la disposición de aprender a aprender. Las estrategias organizativas se componen de una variedad de actividades tanto grupales como individuales que están estrechamente vinculadas con distintas acciones.

Estrategias organizativas

- Interacción
- Comunicación
- Cooperación
- Socialización
- Intercambio de experiencias
- Trabajo individual
- Estudio independiente

Figura 8. Estrategias organizativas

2. Las cognitivas, destinadas a apoyar los procesos de pensamiento. Este tipo de estrategias, propician un aprendizaje en tanto que constituyen ayudas para pensar. Se trata de actividades o procesos mentales por las personas.

Estrategias cognitivas

- Procesamiento de la información
- Activación de contenidos previos
- Activación de la creatividad
- Activación de procesos cognitivos
- Organización de contenidos y procesos
- Comprensión de contenidos y procesos
- Verificación de logros
- Regulación de la conducta
- Identificación de errores
- Retroalimentación monitoreo
- Resolución de problemas
- Toma de decisiones

Figura 9. Estrategias cognitivas

Ambos tipos de estrategias, organizativas y cognitivas, son igualmente necesarias, se complementan y generalmente se empelan de forma simultánea durante la enseñanza, así, la vinculación deberá llevarse a cabo como una estrategia cognitiva en la medida que puede ser organizada y enseñada a través de distintas estrategias que permiten el desarrollo de las habilidades administrativas de dirección y operación de una empresa, generando éstas los ambientes de aprendizaje apropiados para adquirir los conocimientos, con instrucciones efectivas retomadas de las teorías administrativas seleccionadas de los contenidos temáticos de cada asignatura y área de conocimiento del plan de estudios de administración de empresas.

Para realizar esta tarea, es necesario definir entonces la importancia que tiene trabajar con competencias profesionales en el currículo de administración de empresas y la función que deben de realizar los docentes y directivos educativos en las aulas para propiciar la vinculación. Trabajo que se describe en las secciones siguientes.

3.2 La calidad como necesidad para formar en competencias profesionales

Se comenzará por definir a la calidad y no desde los términos administrativos a los que se suele limitar, sino más bien, definida desde los movimientos de eficacia escolar, es decir, “Una escuela eficaz es aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos […]” (Murillo 2005:25 en Murillo 2008) reflejado en conseguir que el alumno aprenda. De esta manera, prever que la vinculación sirva no solo como un requisito, sino como un apoyo formativo con el cual se coadyuvará al desarrollo de las competencias profesionales del administrador de empresas y que hará notable en esta disciplina, la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje para la educación superior.

Las transformaciones que la globalización genera en el mundo laboral, exige que las sociedades desarrollen estudiantes y egresados con suficientes competencias profesionales, para enfrentar los retos laborales contemporáneos que las empresas imponen. La velocidad con la que las exigencias evolucionan, generan para la universidad la obligación de poner énfasis en las tareas tanto en materia de política académica como en el ámbito administrativo y financiero, donde se conciben los proyectos universitarios, sin olvidar el reflejo de la responsabilidad e impacto social de la universidad, pues como ya se mencionó, no podemos actuar sin voltear las miradas a otros, pues en mayor o menor medida siempre se afectará a un tercero con las decisiones propias. (Cfr. Ibarra, 2003).

La universidad entonces deberá emplear como eje de sus propuestas formativas a las actividades empresariales del mundo contemporáneo. El reconocimiento de los problemas y el diseño de estrategias innovadoras para encararlos deben realizarse de cara las transformaciones sociales, políticas, económicas y culturales que suceden en todos los países del mundo sin exceptuar México. En este sentido, la universidad se vuelve pilar fundamental de muchas sociedades, debido a que la población sin titulaciones académicas sufre importantes desigualdades en el acceso a las oportunidades laborales y sociales, las cuales se convierten fácilmente en fuente de exclusión y desigualdad (Cfr. Homs, 2001). La universidad, tiene una

responsabilidad para evitar la desigualdad, deberá fomentar que los estudiantes universitarios adquieran y desarrollen competencias profesionales para enfrentarla.

Así, se propone que el mapa curricular que plantea desarrollar diversas competencias, deberá realizarse apoyando la teoría adquirida en el aula con práctica profesional mediante la vinculación, actividad que deberá ser realizada con empresas micro, pequeñas y medianas localizadas en las regiones donde los estudiantes adquieren su formación. Estas acciones, son para poder formar a ciudadanos capacitados para enfrentarse a un mercado laboral competitivo; con una mayor capacidad de comprensión del entorno, de previsión, de interrelación entre diferentes fenómenos complejos (Cfr. Homs, 2001), asimismo, formar a los profesionales que la sociedad demanda sin olvidar que son hombres y mujeres quienes, para situarse en esa sociedad y contribuir a resolver sus necesidades, requieren además de una formación humanística (Cfr. Ibarra, 2003).

Es así como la desarticulación existente entre los requerimientos de una empresa contemporánea y las actividades curriculares se refleja en dos aspectos, el primero es que *"la oferta formativa está desconectada del mundo de necesidades sociales y el segundo que la formación se apoya más en la teoría que en la práctica."* (Tejeda, 2005).

Los actores estrechamente relacionados, comprometidos e involucrados en la educación superior, son testigos de un creciente interés por mejorar las competencias de los universitarios, no estrictamente ceñidas a los conocimientos, sino en el saber hacer. En la actualidad se pide a la universidad, que proporcione posibilidades formativas que ayuden a los alumnos a desenvolverse en la vida profesional y que facilite las herramientas necesarias para cumplir las promesas que la educación superior propone al ingresar y culminar en ella.

La universidad, debe desarrollar en los alumnos, competencias para ser reflexivos, críticos, capaces de pensar por cuenta propia, con la capacidad de implicarse en las cuestiones sociales y tratar de cambiar lo que sea preciso cuando lo pide la justicia y

el bien común. (Ugarte & Naval, 2010). El concepto de competencia empleado en esta tesis refiere todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer, saber estar y saber aprender para el ejercicio profesional. La competencia no reside en los recursos (capacidades), sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos. Saber, además, no es poseer sino utilizar. La competencia, pues, exige saber encadenar unas instrucciones y no sólo aplicarlas aisladamente, la competencia exige utilizar la creatividad, utilizar el liderazgo como una actividad, como la actividad de un ciudadano de cualquier condición que moviliza a personas para que hagan algo socialmente útil, estableciendo metas, y no satisfaciendo sus propias necesidades y la de sus seguidores (Heifetz, 1997). Teniendo una buena reacción ante una situación problemática, sin respuestas técnicas y preestablecidas, para adquirir experiencia en la práctica. (Cfr. Tejeda, 2005).

Una vez definida la competencia, es necesario aclarar que la variedad de teorías y críticas respecto de este concepto no se abordará en esta investigación, únicamente se analizará desde la perspectiva de los requerimientos empresariales contemporáneos, las competencias de dirección y operación de empresas en proceso de creación, desarrollo y mantenimiento para generar competitividad. Para este propósito se deberá trabajar por competencias profesionales, tarea que se definirá en el apartado siguiente.

3.2.1 El trabajo por competencias profesionales en la carrera de administración de empresas

Trabajar por competencias profesionales, expresa un reto formativo no solo para el alumno estudiante de la carrera, sino también involucra a docentes y directivos de la institución de educación superior, pues estos determinarán el compromiso de la institución por el logro de la vinculación, que permitirá el cumplimiento de éste objetivo. Trabajar por competencias, significa desarrollar actividades de vinculación

para ser un *buen profesional* y un *profesional bueno*, así como para incidir en la mejora social, pues no es suficiente con adquirir y consolidar un pensamiento crítico y reflexivo; competencias expresadas en los diversos planes y programas, sino que es necesario dar un paso más y hacer conscientes a los alumnos de la necesidad de involucrarse en un proceso de mejora personal y profesional (Cfr. Ugarte & Naval, 2010) mediante la participación directa con fenómenos actuales de las empresas de su región.

Para muchos estudiantes lo importante es "aprobar" las materias o asignaturas que articulan el plan de estudios. Ni profesores ni estudiantes cuestionan la pertinencia de una asignatura desde su conexión con el desempeño profesional (Cfr. Tejeda, 2005). Al respecto se debe concebir un cambio de enfoque a partir de un sistema cognitivo (Estévez, 2002). Es importante recordar que el aprendizaje no es exclusivamente cognitivo sino emocional, afectivo y motivacional; ello explica que las nuevas formas de trabajo pueden ciertamente enfrentarse con resistencia al cambio y al aprendizaje mismo. La vinculación se coinvierte entonces en un recurso para que los alumnos se interesen en el aprendizaje y práctica de los conocimientos para enfrentar las exigencias contemporáneas.

En relación con el cambio de enfoque, lo que propuso la UNESCO en la Conferencia Mundial sobre la educación superior, convocada en 1998, establece que en un contexto económico, social y tecnológico, caracterizado por los cambios y la aparición de nuevos modelos de producción basados en el conocimiento y sus aplicaciones, así como por el tratamiento de la información, deben reforzarse y renovarse los vínculos entre enseñanza superior, el mundo del trabajo y otros sectores de la sociedad, para lo cual dicha Conferencia trazó los siguientes lineamientos:

a) Combinar estudio y trabajo.
b) Intercambiar personal entre el mundo laboral y las instituciones de educación superior.

c) Revisar los planes de estudio para adaptarlos mejor a las prácticas profesionales.
d) Crear y evaluar conjuntamente modalidades de aprendizaje, programas de transición, de evaluación y reconocimiento de los saberes previamente adquiridos por los estudiantes.
e) Integrar la teoría y la formación en el trabajo.

Este marco de coincidencia formulado hace ya 14 años, propone las acciones que deben ser seguidas para el desarrollo competente de los educandos; de esta misma manera en el comunicado de la conferencia de los Ministros Europeos Responsables de Educación Superior, de 2009 en el punto marcado como *empleabilidad* fragmento bajo traducción propia y retomado para la investigación, expresa lo siguiente:

> Los mercados de trabajo, dependen cada vez más de los niveles altos de competencias, requiriendo formar a los estudiantes con conocimientos avanzados, habilidades y competencias propias de la actividad profesional, para aprovechar plenamente las oportunidades en los cambiantes mercados laborales. El objetivo en este sentido será el de aumentar las cualificaciones iniciales así como el mantenimiento y la renovación de una experta fuerza de trabajo a través de una estrecha colaboración entre los gobiernos, las instituciones de educación superior, agentes sociales y estudiantes. Esto permitirá a las instituciones a ser más sensibles a las necesidades de empleadores y a los empleadores a entender mejor la perspectiva de la educación.

Así al respecto, la vinculación con las realidades del mundo laboral siempre ha sido considerada fundamental en la formación para el trabajo, particularmente la relación entre los centros educativos y de formación y las unidades productivas que ocupan a sus egresados. Sin embargo, desarrollar propuestas efectivas para hacer una

realidad esta relación no ha sido fácil. Para formalizar la vinculación entre empresas e instituciones de educación superior se forman desde estas últimas, comités, convenios o consejos de vinculación con participación de docentes, directivos y empresarios, es en estos órganos en los que debe impulsarse también nuevas formas de vinculación. Las acciones de vinculación consideradas deseables y positivas deben en este sentido realizarse para desarrollar las competencias pertinentes. La innovación curricular propuesta en esta tesis es que las prácticas profesionales deben articularse en el currículum formativo, en momentos sucesivos de su formación profesional; aprovechando las materias que pueden articularse al trabajo práctico en empresas, realizándose estancias cortas con actividades administrativas que necesite la empresa. Esta formación servirá en dos sentidos al alumno, porque recibirá el conocimiento necesario, y las calificaciones laborales con elementos técnicos que apoyen al quehacer de la empresa utilizando habilidades adquiridas en el proceso productivo (Gallart, 1996), y también adquirirá conciencia de los fenómenos a los que se enfrentan las empresas donde realmente ejercerá su profesión lejos de los libros y teorías planteadas. Estas acciones emprendidas, deberán guiarse por el trabajo del docente quién será una pieza fundamental en estas acciones, el apartado siguiente planteará la función que el docente deberá realizar para el enlace teórico-práctico.

3.2.1.1 La función del docente en el trabajo para el desarrollo y gestión de competencias profesionales.

En el salto cualitativo que supone la *universidad necesaria,* la figura del docente constituye la clave para el proceso de transformación de las instituciones educativas. (Ibarra, 2003). Es así, que el trabajo por competencias en las instituciones de educación superior, deberá darse en primer lugar, seleccionando las materias del mapa curricular de la carrera profesional, que sea articulado como práctico, este cambio provocará que el profesor adquiera un rol de guía que analiza y orienta a los estudiantes en la solución de problemas o en la elaboración de proyectos reales y útiles para las empresas, en las que estará aprendiendo.

El docente, planeará, ejecutará y evaluará adecuadamente experiencias sistemáticas de aprendizaje, más ligadas al mundo laboral; la docencia dejará de limitarse a proporcionar información e instrucciones aisladas y poco significativas para que los estudiantes aprendan; su principal función, será la de guía que ofrezca organizada y pertinentemente rutas formativas de aprendizaje a sus estudiantes para que implique un proceso formativo integral y de tal calidad, que pueda ser comparable, compatible y competitivo con cualquier otra institución de educación superior. (Cfr. Figueroa, Gilio, & Gutiérrez, 2008). De esta manera, el trabajo se deberá centrar en el desarrollo y gestión de las competencias por parte de todos los involucrados. Es así, que la sociedad demanda que los universitarios y específicamente los egresados de áreas administrativas de empresas, se gradúen no sólo teniendo conocimientos técnicos excelentes sobre su profesión, sino que se busca algo más, (Cfr. Ugarte & Naval, 2010); por lo tanto, el trabajo no es aislado pues el término en sí, involucra una serie de operaciones coordinadas y realizadas para el cumplimiento de un fin (gestión), mediante un proceso continuo, ordenado, secuencial y en un tiempo determinado que se consigue mediante la adaptación del conocimiento a los procesos realizados (desarrollo); las acciones de esta manera deben enmarcarse dentro de la institución educativa siempre teniendo a una autoridad como gestor.

En este sentido la institución escolar sitúa a los maestros y profesores en una posición muy difícil, se encuentran frente a alumnos que han transcurrido por una larga vida académica, de los cuales algunos no han aprendido nada y que las ganas de desarrollar, el deseo de saber y la decisión de aprender quedan en manos del profesor, a pesar de que esta acción pareciera fuera del alcance del trabajo del profesor en su acción pedagógica (Cfr. Perreound, 2004), el papel que el docente juega en este sentido es el de gestor, es así que el maestro debe participar en el proyecto de vinculación como guía de este proceso, con la capacidad de organizar y hacer evolucionar la participación de los alumnos, este tipo de competencia que el docente debe poseer, favorecerá el desarrollo de espacios y experiencias de formación para los estudiantes. Es necesario así contar con docentes comprometidos y capaces de motivar al estudiante, para ello los dirigentes deben, al mismo tiempo, aprender a delegar, pedir cuentas, conducir, suscitar, garantizar o

negociar proyectos, estudiar e interpretar balances, incitar sin imponer, animar sin desposeer, es decir, se necesita la generación de trabajo en equipo que se interese en toda la comunidad educativa y en el impacto social que tendrá. (Cfr. Perreound, 2004). Este tipo de trabajo reorientado, permitirá el ejercicio de un derecho del ser humano, el derecho a participar, tan pronto como sea capaz, en las decisiones que le encierren, derecho de todo estudiante, además es una forma de educación ciudadana a través de la práctica.

La vinculación en este sentido, debe tener bases en el trabajo docente mediante los siguientes aspectos (Perreound, 2004):

1. Suscitar el deseo de aprender, explicitar la relación con el conocimiento, el sentido del trabajo escolar y desarrollar la capacidad de autoevaluación. Es necesario en este marco ofrecer situaciones abiertas, estimulantes e interesantes, ofrecer procesos más diseñados para crear un ambiente propicio y dinámico, recreativo para el aprendizaje, no es indispensable que el trabajo escolar parezca un viacrucis, se puede aprender riendo, jugando y disfrutando. Sin embargo, esto no es suficiente para generar el deseo de aprender en el alumno, de esta manera la vinculación deberá forjarse en que la enseñanza es reforzar la decisión de aprender, es estimular el deseo de saber.

2. Instituir un consejo de alumnos y negociar con ellos varios tipos de reglas y de obligaciones. El consejo de clase, es un lugar donde es posible hacer frente abiertamente a la distancia entre el programa y el sentido que los alumnos dan a su trabajo, teniendo un contrato pedagógico y didáctico por lo menos implícito, que fije algunas reglas del juego en torno al conocimiento y prohíbe por ejemplo al profesor hacer preguntas sobre cuestiones que todavía no se han tratado o al alumno a preguntar constantemente por qué se estudia esto o lo otro.

3. Favorecer la definición de un proyecto personal del alumno. El docente, deberá plantear que el alumno establezca la misión, visión y objetivos que

debe lograr a través de la vinculación y la realización de práctica profesional en la empresa, la finalidad debe ser proyectarse en un futuro para la concepción de la realización propia y la transformación del mundo, darle sentido y valor a lo que se realiza, supone una parte importante de este proceso, debido a que el alumno adquirirá el compromiso durante el período en que se realice.

Con lo anterior, se puede señalar que los docentes deben poseer estas habilidades inherentes a su profesión, pero la interrogante que surge es la de ¿Qué sucede cuando no tenemos a docentes o directivos comprometidos con su profesión? Es evidente que las reflexiones e iniciativas sobre la mejor manera de formar a los estudiantes y de vincularlos con el mundo del trabajo está ausente. La propuesta de la función docente que enmarca esta tesis, es que se busca en los docentes una clara visión de los que se está realizando, teniendo en claro el por qué y el para qué se están realizando las cosas, el objetivo es asegurar que los alumnos aprendan y sean capaces a la vez de desarrollar habilidades cognitivas en condiciones de aprendizaje durante toda la vida, los profesores deben estar preparados para enfrentar situaciones diferentes en cada clase, en cada curso y con cada grupo de alumnos, ante lo cual no pueden emplear procedimientos algorítmicos o recetas de manera rígida (Estévez, 2002), sino que el docente debe considerar instrucciones específicas para orientar al alumno en el aprendizaje, volviéndolo responsable de este proceso.

Estos aspectos a considerar para trabajar bajo competencias, deben definir claramente cada una de las habilidades, destrezas, conocimientos y demás aspectos que encierra una competencia, para poder retomar los elementos importantes a considerar de una empresa, para definir y sentar las bases sobre las cuales se debe en primer lugar construir a la vinculación.

Todo proceso para tener éxito, debe ser evaluado, trabajo que el docente debe efectuar, a continuación se presenta una propuesta para evaluar las competencias.

3.2.1.2 Evaluación de las competencias del alumno de administración

La evaluación, es una parte del proceso de enseñanza-aprendizaje que permitirá establecer el grado en el que se ha adquirido la competencia profesional del administrador de empresas; la vinculación servirá como el medio para este proceso, será la estrategia que apoye el desarrollo del aprendizaje.

El alumno deberá realizar las actividades pertinentes de acuerdo a la materia en cuestión construyendo diversos productos formalizados en la práctica, a continuación se presenta una propuesta apoyada en la teoría de Tenutto, Brutti, & Algarañá, 2009 y en Estévez, 2002, de algunos de los productos que el alumno deberá entregar y actividades que el docente debe seguir para principalmente retroalimentarlos y también evaluarlos. Es necesario reconocer, antes de continuar con estas propuestas, que la evaluación debe de dejar a un lado el papel represivo o castigador que aún en la actualidad se maneja, la evaluación en todo su sentido debe reconocerse como un elemento de retroalimentación, mejora, cambio, transformación y evolución para el desarrollo cognitivo y meta cognitivo en el alumno. Así, se propone lo siguiente:

a. **El proyecto participativo.** Los alumnos formados en grupo, formulan proyectos de participación que requieren de analizar la problemática en toda su complejidad, reconociendo la necesidad de adquirir nuevos conocimientos para proponer una solución posible y eficaz. Los resultados obtenidos para la elaboración de este proyecto serán adquiridos en empresas dedicadas de la misma manera a procesos de fabricación, comercio o servicios. Aquí el rol que juega el docente es seleccionar y entregar material de lectura pertinente, así como realizar preguntas críticas y ejercer un rol de tutoría. La evaluación del desempeño de los alumnos en el diseño y ejecución del proyecto de participación se realizará mediante la observación de las habilidades intelectuales tales como capacidad de planificar, tomar decisiones, de aplicar y transferir conocimientos y de búsqueda y procesamiento de la información

así como la de las construcciones de soluciones creativas para los problemas observados. Es decir, las evaluaciones pueden realizarse durante el progreso de los alumnos en la adquisición de conceptos y en variedad de situaciones de aprendizaje, estos procedimientos deben permitir que el alumno elabore sus respuestas y evidencie, no solo qué responde sino cómo elabora las respuestas, a esto se le llama evaluación de procedimientos que puede ser de dos tipos:

1. De procedimientos para adquisición y uso de conocimientos. Su evaluación se realiza en conjunción con la evaluación de contenidos o estructuras conceptuales.
2. De procedimientos propios del método de la disciplina. Estos deben ser evaluados en el contexto de los contenidos disciplinarios.

b. **Visita a fábrica o empresa**. Estas visitas, deberán ser guiadas por un fin común. Aprender de grandes empresas, apoyará a los alumnos a adquirir una perspectiva que puedan utilizar y aplicar en las empresas donde estén vinculados -en todos estos casos será en micro, pequeñas y medianas empresas locales- así los alumnos podrán identificar los conceptos trabajados en clase; la visita se realizará bajo la observación de las preguntas, comentarios y actitudes de los alumnos hacia los profesionales que guían la visita para aprovechar las actividades planeadas en ésta.

c. **Guias de actitudes.** Se considera un instrumento que permita la evaluación actitudinal, las llamadas guías de observación; permiten registrar el progreso paulatino del alumno y la adquisición de las actitudes buscadas, consiste en registros donde se hacen evidentes la evolución, dificultades que se presentan, los aspectos que más inciden en el proceso, los factores imprevistos, etc. Permiten sistematizar las conductas de los estudiantes como por ejemplo su disposición.

d. **Características de la evaluación.** Se deben evaluar los procesos de enseñanza-aprendizaje en forma integrada es decir, en momentos que van desde el inicio, desarrollo y término del proceso realizado, evaluar de forma holística, es decir en todos los ámbitos conceptuales, procedimentales y afectivos del alumno y además, evaluar de manera continua prestando atención a todo lo que ocurre dentro de un proceso de enseñanza-aprendizaje con intención formativa.

e. **Condiciones de la evaluación.** Las condiciones en las que debe suceder esta evaluación, son aquellas que aseguren que la actividad está orientada por un modelo de enseñanza basado en el uso de estrategias cognitivas. Revisar que estas se aplican, se desarrollan, que se ajuste a los objetivos del modelo de enseñanza, que especifique con precisión el conjunto de competencias, desempeños y estrategias cognitivas que se trata de evaluar. Además de especificar las condiciones en las cuales se realizará la evaluación, se deben incluir criterios y estándares de evaluación y calificación consistentes con el modelo y con la competencia que se desea evaluar y por último que utilice técnicas que responda a necesidades de modelos de enseñanza y de su sistema de evaluación. Para esto es necesario que el currículum que sirva al administrador de empresas, debe estar adaptado bajo un modelo que facilite este proceso.

Una vez que se analicen los aspectos teórico y metodológico que se deben llevar a la práctica en cada asignatura del mapa curricular estudiado, es necesario saber por qué se necesita realizar un trabajo práctico de cada materia y bien orientado por el docente. En una sociedad de cambios es necesario trabajar para adaptarnos, este término utilizado por Heifetz, 1997, nos refiere al proceso de adaptación como aprendizaje necesario; debemos aprender a enfrentar los desequilibrios y nuevos desafíos, no se trata de resolver problemas con “respuestas fáciles”, sino enfrentar los temas sociales movilizándose para producir una nueva adaptación. Trabajar en

equipo exige producir estrategias que ayuden a afrontar y desafiar las opiniones divergentes acerca del origen de la dificultad y de sus soluciones posibles. La propuesta en este sentido es también enseñar a aprender a trabajar en constante adaptación. Adaptarse entonces significa trabajar en realizar esfuerzos por cerrar la brecha entre la realidad y una multitud de valores, es necesario en este sentido que el alumno evalúe la realidad y clarifique los valores involucrados y centrales de la situación balanceándolos en beneficio de la sociedad a la que presta un servicio.

El reto para el alumno involucrado en la empresa mediante la vinculación, es que al evaluar bajo qué circunstancias trabaje la empresa, se convierte en un proceso complejo ya que difícilmente se pueden definir completa y objetivamente los problemas. El estudiante, se enfrenta a realidades que amenazan la existencia de una sociedad y si no se les descubre y se las encara urgentemente por medio de las funciones sociales de la clarificación de los valores y el examen realista, podrían haber crecido hasta llegar a ser incontrolables, llevando a las empresas a ser frágiles. Adaptarse entonces, significa variar los métodos conocidos, adaptarse al nuevo ambiente, configurando nuevas estructuras frente a los desequilibrios sociales, políticos y económicos, significa utilizar tanto los valores tradicionales como los valores que se convierten centrales como la salud o la responsabilidad social, esto no indica que los desequilibrios sean negativos para la adaptación sino que la empresa y el alumno podrá en este sentido aprender a enfrentar el nuevo desafío, es necesario definir las dificultades que genera adaptarse.

Es necesario entonces, definir las circunstancias en que las personas perciben las amenazas que generan el desequilibrio, en ocasiones solo habrá respuestas a las que sean visibles, en otros casos si se percibirá la amenaza, pero el desafío superará la capacidad de adaptación de la cultura, en un caso final la adaptación no se logrará debido al malestar que provoca el problema y los cambios que éste exige.

Solucionar un problema mediante trabajo adaptativo, requiere aprendizaje en la clarificación y la solución del problema e involucra a todas las partes interesadas, el

alumno en este sentido, podrá ofrecer soluciones que generen aprendizaje en ambas partes es decir, de la misma manera a la empresa en su conjunto. Para que este proceso se cumpla, se debe trabajar bajo un modelo que permita el uso de la práctica como medio para adquirir el conocimiento, por esta razón, se presenta el modelo operativo de diseño didáctico de Estévez, 2002, presenta los pasos que deben seguirse para construir, reesctrucurar, evaluar diseños didácticos, ademas de soluccionar problemáticas durante la enseñanza, en la siguiente sección de ésta tesis, se presentan los pasos que integra este modelo, para que sirva como modelo para construir las bases de la vinculación entre la universidad y la empresa.

3.3 El diseño didáctico para enseñar a aprender en el trabajo adaptativo

Los requerimientos de una sociedad tan compleja y cambiante como la actual plantea el imperativo de centrar la educación en la necesidad de aprender a aprender (Estévez, 2002), es así que la configuración del currículum debe de tomar en cuenta estos cambios, es decir ayudar a la enseñanza a crear ambientes de aprendizaje apropiados para que el alumno aprenda a utilizar algo que se aprendió en determinado contexto para apoyar el aprendizaje en otra situación, si bien las materias del mapa curricular del administrador de empresas en la institución observada, plantea diversas estrategias de enseñanza aprendizaje sugeridas para que el docente utilice en el desenvolvimiento de su labor, es necesario que se diseñen los cursos de cada materia bajo el uso de estrategias cognitivas que permitan el aprendizaje de la profesión tanto de manera teórica como práctica. Es así que un diseño didáctico, debe configurarse como el enlace entre la comprensión de los contenidos, el mejoramiento de las acciones educativas y la aplicación de los métodos de enseñanza, donde se toman decisiones respecto a estos métodos y mejor forma de realizarlo, es hacer del conocimiento completo a los docentes y directivos los componentes estratégicos que se consideran como mejores para la obtención de los mejores resultados. En este sentido, se retomará a Estévez, 2002 para sentar el marco sobre el cual, la administración debe aplicarse y estrictamente

enseñarse. Como primer lugar es necesario considerar los tipos de fundamentos del currículum, los cuales se agrupan en tres clases.

a) *La fuente sociolaboral.* Consistente en analizar primero la vertiente social, donde se determinan las formas culturales cuya asimilación, es necesaria para que el alumno puede desempeñarse como miembro activo de la sociedad, tiene la finalidad de determinar las prioridades en cada área de formación. Y segundo analizar la vertiente *laboral o profesional,* donde se busca, contar con los elementos que fundamenten la selección de los contenidos curriculares desde la perspectiva de administrar una empresa, permite determinar el contenido a enseñar, a partir del conjunto de acciones y quehaceres específicos que exige el ejercicio de una profesión en específico.

b) *La fuente psicopedagógica.* Referido a la aportación de informaciones respecto a factores y procesos que intervienen en el crecimiento personal del alumno, y de este modo ayuda a planificar de forma más eficiente la acción pedagógica. El aspecto psicológico se basa en los aportes de las diferentes ramas de la ciencia psicológica, relativos a los procesos de desarrollo y de aprendizaje de los alumnos. El aspecto pedagógico tiene relación estrecha con lo psicológico.

c) *La fuente epistemológica.* Es el conjunto de conocimientos que el género humano ha conformado y que se encuentran representados en diversas disciplinas o áreas de conocimiento, alude al análisis de las disciplinas con el fin de identificar su estructura interna, es decir, la forma como están organizados sus componentes; se distingue entre conocimientos esenciales y conocimientos secundarios, y se identifican las relaciones que existen entre ellos.

Estas fuentes se interrelacionan ofreciendo al docente la posibilidad de definir su trabajo en términos del proyecto global y proporcionan los criterios, las finalidades y los principios que orientarán el diseño de un plan de vinculación como estrategia cognitiva para brindar al alumno un aprendizaje que se considere como significativo.

3.3.1 El diseño *de un curso bajo el modelo de diseño didáctico*

Para guiar el proceso de enseñanza y aprendizaje en los alumnos de administración, se deberá además de trabajar por competencias y contar con docentes comprometidos y con una visión clara de lo que se desea lograr, es necesario contar con un procedimiento gradual que permita utilizar estrategias cognitivas para el desarrollo del conocimiento en el alumno, para ello, es necesario utilizar el Modelo de Diseño Didáctico en adelante llamado MODD, elaborado por Estévez, 2002, que permite establecer sugerencias e instrucciones en cuestiones y momentos claves del proceso de elaboración del diseño y proporciona ayuda para el diseñador sobre como procesar cada decisión, este modelo puede ser empleado no sólo para elaborar o reestructurar diseños didácticos sino también para:

1. Evaluar diseños didácticos e instruccionales, ya que constituye una etapa previa a la reestructuración de diseños.
2. Evaluar con la guía o plan de enseñanza inicial que orientó la enseñanza, es posible comparar el proceso y los resultados de ésta con las intenciones educativas proyectadas.
3. Solucionar situaciones problemáticas durante la enseñanza. Puede ser empleado cuando se presenten problemas en la enseñanza, ya que ayuda al maestro a determinar si el diseño o partes del mismo fueron practicados según lo planeado. Si la enseñanza se desarrolló realmente de acuerdo con el plan pero no se están obteniendo los resultados deseables, el maestro puede usar el MODD para seleccionar alternativas para alguna o todas las decisiones clave, con el fin de corregir la enseñanza.

Este modelo, consta de cinco pasos o fases que representan la rutina general del trabajo de diseño, cada paso contiene las tareas necesarias para lograr la meta indicada en ellos, este modelo podrá ser utilizado para diseñar un programa de vinculación para los alumnos de administración. El modelo didáctico que aquí se presenta permite diseñar la enseñanza con base en el uso de estrategias cognitivas. Se trata de un modelo que toma en cuenta la existencia de este tipo de estrategias en el momento de diseñar o planificar la enseñanza de una materia o asignatura específica (Estévez, 2002). De acuerdo con este modelo, la elaboración del diseño didáctico requiere de una serie de decisiones encadenadas que se toman en distintos momentos, a las cuales se las llama "fases". Dicho encadenamiento significa que lo realizado en una fase influye y en cierto modo condiciona y determina las futuras decisiones. Al mismo tiempo, en medida en que se avanza hacia nuevas fases, es necesario revisar y reajustar las tareas demandadas en la fase anterior, con el fin de lograr un diseño didáctico integrado de manera congruente, entre cuyas partes haya correspondencia.

El modelo propuesto tiene cinco fases que son sucesivas.

PASOS	PRODUCTOS: DENOMINACIÓN EN EL PROTOTIPO
1. Elaboración de fundamentación y de directrices curriculares	Introducción
2. Formulación de objetivos y esbozo de contenidos	Objetivo generales
3. Organización y desglose de contenidos y formulación de objetivos particulares	Estructura y desglose de los contenidos
4. Selección y desarrollo de estrategias didácticas	Estrategias didácticas organizativas y cognitivas
5. Formulación del sistema de evaluación del aprendizaje	Evaluación del aprendizaje

Figura 10. Pasos y productos de la actividad de diseño didáctico

Lo que se presenta a continuación es el aspecto operativo del MODD, este es un modelo que proporciona el formato para la realización de una serie de pasos y procedimientos con miras de lograr un objetivo: elaborar el diseño didáctico de una materia o asignatura correspondiente a un currículo determinado El modelo operativo o procedimental que se expone en el presente capítulo tiene la finalidad de ofrecer una alternativa práctica sobre el cómo. Es una guía para elaborar diseños didácticos. (Estévez, 2002).

TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO	
SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD	**DESCRIPCIÓN**
1.0. Elaborar fundamentación y directrices curriculares.	La realización de esta fase requiere el uso de diversas fuentes de información. En primer término, se acude al propio programa de materia institucional, al plan de estudios y a los documentos que lo explican y fundamentan. En caso de no obtenerse por esta vía la información suficiente, el diseñador procederá a investigar por su cuenta, y consultará todo tipo de estudios, diagnósticos, revistas, libros, etc., que sean pertinentes.
1.1. Adoptar enfoque de la educación: • Establecer supuestos sobre los fines de la educación: – Contribuir a la conciencia cultural o al conocimiento y comprensión de una cultura desde un punto de vista crítico. – Contribuir al desarrollo de habilidades prácticas o de solución de problemas. – Ayudar a las personas a realizar todo su potencial. – Ayudar a las personas a entender y tratar con situaciones negativas. – Ayudar a las personas a aprender a aprender (metacognición). – Otros.	Cada alternativa representa los diferentes aspectos que pueden tomarse en cuenta en la consideración filosófica respecto a la educación, es decir, se refieren a los distintos tipos de beneficios que la educación puede tener para el estudiante y para la sociedad. Se trata de diferentes respuestas, por qué la educación puede ser individual y socialmente valiosa; constituye un enfoque acerca de los fines y el sentido de la educación. Todas se analizan a partir de la fuente psicopedagógica.

Tabla 1. Descripción de pasos y tareas del modelo de diseño didáctico

TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO	
SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD	**DESCRIPCIÓN**
	(CONTINUACIÓN)
• Establecer las condiciones para el cumplimiento del enfoque: – Participación activa del alumno. – Papel del maestro como mediador, guía y monitor del aprendizaje. – Los materiales de enseñanza deben ayudar al monitoreo. – Aprovechamiento de los errores y la retroalimentación como fuentes de aprendizaje. – Secuenciación de la enseñanza hacia la adquisición de metaconocimiento. – Otros.	Los requerimientos de una sociedad tan compleja y cambiante como la actual plantean el imperativo de enfocar la educación hacia una perspectiva centrada en la necesidad de aprender a aprender. Esto supone el cumplimiento de ciertas condiciones.
1.2. Determinar necesidades de la sociedad (analizar todos los factores que influyan): – Profesional-laborales – Sociales – Económicas – Legales	Cada alternativa representa un factor de la fuente sociolaboral del currículum, y cada uno de ellos influye para determinar la importancia de que se aprenda lo que será enseñado. La información del contexto social se utiliza para identificar necesidades educativas; se sugiere realizar un análisis de discrepancias determinado por dos posiciones extremas:

TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO	
SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD	**DESCRIPCIÓN**
	(CONTINUACIÓN)
– Valores – Tendencias del desarrollo científico y tecnológico – Expectativas de la comunidad – Otras	¿Dónde estamos actualmente?, y ¿dónde deberíamos estar?
1.3. Analizar las características de la disciplina (considere la información disponible). • En relación con la disciplina: – Método – Organización de los conocimientos – Proceso histórico de desarrollo – Definición y enfoques – Cambios operados en ella y sus efectos sobre la sociedad – Implicaciones éticas de la enseñanza – Nivel de complejidad y de abstracción del objeto de estudio – Otros • En relación con el plan de estudios:	El análisis de la disciplina permite clarificar el marco de conocimientos en el que se ubica la materia objeto de diseño. Los contenidos de una asignatura representan un aspecto de un campo de conocimiento más amplio, el de la disciplina, el cual está organizado con fines académicos y de acuerdo con determinado método. Este análisis permite de manera tentativa: – Seleccionar posibles temas. – Analizar los conceptos para clarificar atributos críticos e irrelevantes y para jerarquizarlos. – Analizar el método de la disciplina para relacionarlo con los contenidos. – Obtener posibles conductas o competencias cognitivas y psicomotoras a desarrollar.

TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO	
SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD	**DESCRIPCIÓN**
	(CONTINUACIÓN)
– Objetivos de la carrera – Perfil de egreso – Mapa curricular (materias paralelas, antecedentes y subsecuentes) – Mapa conceptual – modelo curricular y enfoque de la enseñanza	– Definir posible enfoque para la organización y conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje. La ubicación de la materia en el contexto curricular permite establecer que debe aportar en particular la asignatura para el logro del producto formativo general. A partir de este análisis, se establece la naturaleza de su contenido (teórico, práctico, teórico-práctico, técnico, etc.) y el tipo de curso (básico, general, de reafirmación, de especialización).
1.4. Diagnosticar la situación educativa (analice toda la información disponible). • Características y necesidades de los estudiantes: – Hábitos cognitivos: destreza en lectura y comprensión, vocabulario, etc. – Aptitudes y desempeño logrado: conocimientos acerca de la asignatura, experiencia previa, etc. – Actitudes y expectativas hacia la asignatura, los métodos de enseñanza y de aprendizaje, los materiales y medios	En esta tarea se recoge información necesaria sobre las condiciones y la situación en las que se llevará a cabo el curso. Su objetivo es adecuar la propuesta a las características y necesidades de la situación educativa, en especial a las necesidades y grado de conocimientos y destrezas de los estudiantes. La información a obtener se presenta clasificada en tres tipos de componentes: estudiantes, docente e institución. Esta tarea aporta criterios de viabilidad y factibilidad para la propuesta didáctica.

TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO	
SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD	**DESCRIPCIÓN**
	(CONTINUACIÓN)
– Didácticos, etc. – Intereses y actitudes en general. • Características del docente: – Grado académico – Formación como docente – Experiencia docente – Actitudes hacia la docencia y hacia la asignatura – Metodología utilizada – Material didáctico empleado • Características institucionales: – Facilidades disponibles (biblioteca, laboratorios, espacios, recursos, etc.) – Apoyos al docente – Nivel de explicitación y desarrollo de los programas institucionales – Modelo educativo vigente – Innovaciones didácticas	

TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO	
SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD	**DESCRIPCIÓN**
	(CONTINUACIÓN)
1.5. Conciliar discrepancias entre 1.2, 1.3. y 1.4	Se determinan las compatibilidades e incompatibilidades que existan entre la información obtenida en las tres tareas anteriores para conciliar las discrepancias o diferencias existentes. Se busca responder la pregunta: ¿Qué puede aportar la enseñanza de la materia de acuerdo con el enfoque educativo adoptado, para contribuir a la solución de las necesidades educativas detectadas?, y se ajusta todo ello a las condiciones educativas existentes en el contexto escolar particular. Se expresa en un documento que constituye el marco referencial que justifica y fundamenta el diseño didáctico y las directrices educativas o curriculares de la materia objeto de diseño.
1.6. Listado de directrices curriculares	Las directrices curriculares son enunciados que sirven para orientar la planificación de la materia, líneas que esbozan el para qué, el qué, el cómo y quiénes de la enseñanza; son traducciones que se hacen de las diversas necesidades y situaciones educativas diagnosticadas de acuerdo con cierto enfoque filosófico.

TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO	
SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD	**DESCRIPCIÓN**
	(CONTINUACIÓN)
2.0. Formular los objetivos generales y esbozar los contenidos	
2.1. Establecer dimensiones del aprendizaje: – Destrezas (físicas o mentales) – Información (datos, conceptos, etc.) – Actitudes	Cada alternativa se refiere a los distintos tipos o ámbitos de desarrollo del aprendizaje. Se requiere establecer cuales dimensiones se trabajarán y determinar el peso que tendrá cada una de ellas en la enseñanza de determinada materia
2.2. Identificar tipos de contenidos – Procedimientos – Estructuras conceptuales – Actitudes y valores	Se trata de identificar los distintos tipos de contenidos que se manejarán en la enseñanza de una asignatura. Cada alternativa representa un tipo diferente de contenido y corresponde a una dimensión del aprendizaje. Se realiza en esta fase la delimitación general de los contenidos, para trabajar los objetivos en función de lo que se pretende enseñar. Se evita así la formulación de objetivos desligados o vacíos de los temas de la materia.

TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO	
SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD	**DESCRIPCIÓN**
	(CONTINUACIÓN)
2.3 Definir tipos de objetivos:[4] – Declarativos – Procedimentales – Metacognitivos – Actitudinales	A partir de que conjuntan las dos tareas anteriores, se procede a identificar objetivos de diferente tipo, los cuales corresponden a los tipos de aprendizaje y de contenidos seleccionados. Dada la inexistencia de taxonomías o clasificaciones para cada tipo de objetivos (declarativos, procedimentales y metacognitivos), Se sugiere apoyarse en alguna taxonomía basada en procesos mentales para facilitar la identificación de los verbos

[4] **Taxonomía de procesos mentales según el ámbito de aplicación, Basadas en M. de Sánchez, Manual para el curso de desarrollo intelectual, módulo 5.**

Universales (aplicables a universos de casos)	Procesos básicos (operaciones elementales involucradas en todo tipo de pensamiento humano)	Procesos elementales: • Observación • Comparación • Relación • Clasificación simple • Ordenamiento • Clasificación jerárquica
		Procesos integradores que se forman de los seis anteriores: • Análisis • Síntesis • Evaluación
Particulares (casos o familias de casos específicos)	Estrategias (asociación de procesos organizados en secuencias que son planes dirigidos a la obtención de metas)	•Heurísticos para: conceptualizar, transferir generalizar, resolver problemas, decidir, etc. *Algorítmicos: garantizar la obtención de metas

TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO	
SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD	**DESCRIPCIÓN**
	(CONTINUACIÓN)
	convenientes, según el tipo de objetivos que expresen la acción o el desempeño que se va a realizar. También se requiere seleccionar verbos que expresen el sentido de globalidad de los objetivos generales.
2.4. Establecer variable instruccional. – Condiciones materiales: cuando la acción y el contenido del objetivo se relacionan con sucesos, programas, productos reales o hipotéticos, objetos reales o simulados, aspectos de la realidad, etc. – Condiciones de referencia: cuando la acción y el contenido del objetivo se relacionan con ideas, conceptos, teorías, enfoques, fórmulas, procedimientos, definiciones.	Se refiere a las condiciones, la situación o el contexto de enseñanza a partir de los cuales se intenta alcanzar los logros o aprendizaje planeados; también hace referencia al proceso que se va a llevar a cabo para conseguirlos. Es importante tomar en cuenta esta variable con el fin de asegurar la formulación de objetivos ligados a las experiencias de aprendizaje. Se superaran así las formulaciones academicistas o enciclopédicas.
2.5.Listado de objetivos generales	Se integran las cuatro tareas anteriores para dar pie a la redacción de objetivos que tomen en cuenta los elementos principales de la enseñanza: resultados deseados (destreza, conducta o desempeño), contenidos y condiciones de aprendizaje

TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO	
SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD	**DESCRIPCIÓN**
	(CONTINUACIÓN)
	De este modo, se les da el mismo peso a los tres componentes, y a la vez se propicia que la redacción de los objetivos sea clara y precisa, en tanto que se cuenta con la definición de qué se quiere lograr y con el esbozo de las formas didácticas para conseguirlo.
3.0. Organizar y desglosar contenidos y formular objetivos particulares	La finalidad de este paso es proporcionar estructura y desarrollo a los diferentes tipos de contenidos, y formular de manera simultánea los objetivos particulares correspondientes.
3.1. Identificar etapas del aprendizaje (VER ANEXO A). – Percepción analítica. – Síntesis integradora. – Consolidación o fijación. – Reflexión metacognoscitiva.	En esta tarea, se trata de identificar la etapa o nivel de aprendizaje que se quiere lograr, y con ello el alcance de los contenidos, es decir, hasta donde se abarcan o se incluyen en los contenidos los conocimientos declarativos o procedimentales establecidos como deseables en los objetivos generales. En este punto se sugiere apoyarse en una taxonomía sobre etapas del aprendizaje. Además de los objetivos, para decidir los anterior se debe tomar en cuenta: a) tipo de curso (básico, general, de acentuación, etc.), b) modalidad de curso (curso, curso-taller, taller, seminario, laboratorio, etc.), c) naturaleza del contenido (teórico, práctico, teórico-práctico, etc.)

TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO	
SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD	**DESCRIPCIÓN**
	(CONTINUACIÓN)
3.2. Estructurar los contenidos. • Formas de relación de las estructuras conceptuales: – Partes. – Tipos. – Tablas o matrices. – Otras. • Formar de relación de las estructuras de procedimientos. – Relaciones de orden – Relaciones de decisión – Otras	A partir de la identificación de los distintos tipos de contenidos realizada en el paso 2.0, se procede a elaborar su estructura u organización. Para ello, primero se requiere identificar cual es el tipo de organización más adecuada para los fines de aprendizaje y para el tipo de conocimiento que se trata de organizar. Los conocimientos de tipo declarativo se organizan en "estructuras conceptuales", también llamadas mapas conceptuales, que pueden ser de varios tipos. A su vez, los conocimientos de tipo procedimental pueden ser estructurados mediante "mapas procedimentales" que pueden mostrar relaciones de distinto tipo. **Estructuras de procedimiento, en Estévez, 2002 de De Sanchez 1995** Tipos → Relaciones de orden (etapas o pasos del procedimiento). Tipos → Relaciones de decición (factores necesarios para decidir qué procedimientos alterno o subprocedimientos se pede utilizar en una situación dada).

TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO	
SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD	**DESCRIPCIÓN**
	(CONTINUACIÓN)
3.3. Elaborar el temario Listado de unidades temáticas con sus respectivos subtemas	Una vez elaborados los mapas conceptuales o procedimentales, según sea el caso, se procede a desglosar los contenidos a partir de las ideas básicas del mapa conceptual o de los pasos principales del mapa procedimental. Las ideas básicas o los pasos principales (según el caso) se toman como los núcleos o centros aglutinadores de los temas o contenidos para decidir qué y cuantas unidades o bloques temáticos tendrá la asignatura. Cada unidad temática debe desglosarse en subtemas. Esto se conoce como el "temario" de la materia. Se sugiere no extenderse demasiado en el número de unidades temáticas, con el fin de evitar la fragmentación de los contenidos; de cuatro a seis temas generales es lo ideal.
3.4. Secuenciar contenidos. Cada unidad temática debe incluir: – Número y nombre – Objetivo(s) particular(es) – Subtemas. Ejemplo: Unidad 1: Conceptos de ecología 1.1. Ecología: descripción y desarrollo histórico	En esta tarea se procede a "ensamblar" las grandes unidades temáticas al establecer un orden o secuencia, con base en el siguiente criterio: equilibrar las características propias de la estructura de los conocimientos (lógica de la disciplina; véase la tarea 3.2) y las necesidades de la etapa de aprendizaje en cuestión (lógica del aprendizaje; véase la tarea 3.1).

TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO	
SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD	**DESCRIPCIÓN**
	(CONTINUACIÓN)
1.2. Ecosistemas y biosfera 1.3. Ciclos biogeoquímicos en el ecosistema 1.4. Poblaciones 1.5. Comunidad y biosfera	
3.5. Listado de objetivos particulares	Esta tarea se realiza en forma simultánea a la anterior y consiste en la elaboración de los objetivos de aprendizaje particulares a cada unidad temática. También se precisan las actitudes a partir de las disposiciones señaladas como deseables en los objetivos generales, y se expresan como parte de los objetivos particulares. Conviene apoyarse en alguna taxonomía sobre actitudes o dominio afectivo. Los objetivos de cada unidad se formulan siguiendo los criterios establecidos para los objetivos generales (paso 2.0)
4.0.Seleccionar y desarrollar estrategias didácticas. **4.1.Establecer filtros:** – Contenidos	Para seleccionar y secuenciar las estrategias didácticas, deben tomarse en cuenta tres elementos: a) la naturaleza y secuencia de los contenidos, b) las necesidades y dificultades de los estudiantes y c) los objetivos., Es decir, la selección de las estrategias se basa en una revisión de los productos de los pasos anteriores.

TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO	
SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD	**DESCRIPCIÓN**
	(CONTINUACIÓN)
– Estudiantes – Objetivos	
4.2. Revisar taxonomías de estrategias: – Organizativas – Cognitivas	Se trata de identificar las características de los dos tipos de estrategias didácticas: a) estrategias organizativas y b) estrategias cognitivas. Ambos tipos son igualmente necesarios, se complementan y generalmente se emplean en forma simultánea durante la enseñanza.
4.3 Decidir estrategias y su secuencia. Estrategias cognitivas (Marcar en que unidad temática se empleara cada una) Estrategia Unidad 1 Unidad 2 • Grafica 1 • Grafica 2 • Mapas conceptuales • Organizador avanzado • Metáfora • Organización • Ensayo • Imágenes • Mnemónicas	Se seleccionan primero las estrategias cognitivas. Como su propósito es ayudar a pensar, su empleo propicia en forma directa el aprendizaje. Su selección consiste en responder a las preguntas: cuál estrategia es la más apropiada para determinado contenido, con cuáles estudiantes y en qué momento durante la enseñanza. Para realizar este paso, se sugiere utilizar algún listado de estrategias cognitivas, como el que se presenta, a manera de lista de verificación de las estrategias que conviene emplear para la enseñanza que se está diseñando. También se requiere explicitar como se piensa emplear cada estrategia, y especificar su propósito y su función.

<table>
<tr><th colspan="2">TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO</th></tr>
<tr><th>SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD</th><th>DESCRIPCIÓN</th></tr>
<tr><td></td><td>(CONTINUACIÓN)</td></tr>
<tr><td>Estrategias organizativas
(marcar las que serán utilizadas en cada unidad temática):
Estrategia Unidad 1 Unidad 2
• Interacción
• Comunicación
• Cooperación
• Socialización
• Intercambio
• Trabajo individual
• Trabajo en parejas
• Otros
Plan de enseñanza
<table>
<tr><th rowspan="2">Unidad</th><th colspan="2">Estrategias</th></tr>
<tr><th>Cognitivas</th><th>Organizativas</th></tr>
<tr><td>1</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td></td><td></td></tr>
</table></td>
<td>Recordar que las estrategias cognitivas tienen tres funciones: a) usar estrategias para comunicar contenidos, b) activar estrategias cognitivas ya conocidas por los alumnos, o c) enseñar estrategias junto con los contenidos.
Posteriormente, se seleccionan las estrategias organizativas necesarias para crear el clima de aprendizaje propicio para desarrollar las estrategias cognitivas seleccionadas en el paso anterior. Dada su función, este tipo de estrategias son el medio idóneo para propiciar el desarrollo de actitudes. Consisten en una variedad de actividades tanto grupales como individuales que están estrechamente vinculadas con distintas actitudes y valores. Al seleccionarse este tipo de estrategias, debe verificarse su relación con los aspectos afectivos contenidos en los objetivos particulares de cada unidad temática.
Finalmente, se integran los dos tipos de estrategia para dar lugar al desglose del plan de enseñanza basado en el uso de estrategias didácticas, como se ilustra en la columna de la izquierda.</td></tr>
</table>

TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO	
SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD	**DESCRIPCIÓN**
	(CONTINUACIÓN)
4.4 Diseño específico de estrategias cognitivas	Se trata del desarrollo particular de cada una de las estrategias cognitivas seleccionadas, que especifica su forma de empleo con los estudiantes. Este desarrollo debe incluir el plan para ensenar las estrategias por parte del maestro. Para ello se sugiere seguir: a) el "modelo general para la enseñanza de estrategias", y b) las orientaciones establecidas para cada estrategia en particular.
5.0. Formular el sistema de evaluación del aprendizaje	
5.1. Determinar tipos de evaluación: – Diagnóstica – Formativa – Sumativa	En esta tarea se determinan los diferentes tipos de evaluación que se piensa emplear. Estas decisiones se toman a partir de reflexionar sobre los propósitos evaluativos, es decir, para que se busca evaluar y que momentos son los adecuados para hacerlo. En función de lo anterior, se reconocen tres tipos de evaluación: a) diagnostica, para conocer las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y ajustar el desafío didáctico; se realiza al inicio de un curso y al inicio de cada unidad temática; b) formativa, para conocer los problemas durante el proceso de aprendizaje y poder incidir positivamente sobre él; c) sumativa, para conocer el estado final de los niveles de aprendizaje alcanzados por los alumnos al término de un curso

<table>
<tr><th colspan="2">TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO</th></tr>
<tr><th>SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD</th><th>DESCRIPCIÓN</th></tr>
<tr><td colspan="2">(CONTINUACIÓN)</td></tr>
<tr><td>5.2 Establecer ámbitos y conocimientos a evaluar
<table>
<tr><th>Aprendizajes</th><th>Conocimientos</th></tr>
<tr><td>– Destrezas
– Información
– Actitudes</td><td>– Procedimentales
– Declarativos
– Actitudinales</td></tr>
</table>
Evaluación de actitudes
Instrumentos:
– Guías de observación
– Otros</td><td>En esta tarea se establecen las dimensiones o ámbitos del aprendizaje y los tipos de conocimiento que se evaluarán con cada uno de los tipos de evaluación determinados en la subfase anterior. La toma de decisiones en esta tarea se realiza tomando en cuenta los objetivos generales y particulares diseñados para la asignatura. Para realizar una evaluación globalizadora y holística, se sugiere considerar todos los aspectos del aprendizaje: las destrezas (procesos y estrategias), la información (estructuras conceptuales) y las actitudes (preferencias, valores, sentimientos).
La evaluación de actitudes:
Requiere del uso de técnicas especiales.
Debe darse asociada a los demás ámbitos de evaluación.
Conviene que se realice durante el aprendizaje de los contenidos informativos y procedimentales</td></tr>
<tr><td>5.3. Ubicar etapa de aprendizaje de evaluaciones:
– Percepción analítica
– Síntesis integradora
– Consolidación o fijación
– Reflexión metacognoscitiva</td><td>La evaluación de aprendizajes de conceptos y de procedimientos requiere distinguir el nivel o la etapa de aprendizaje en el que se ubica la actividad evaluatoria, así como el nivel de complejidad de los procesos cognitivos requeridos en dicha etapa.</td></tr>
</table>

TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO	
SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD	**DESCRIPCIÓN**
	(CONTINUACIÓN)
5.4. Establecer el nivel de dificultad de las pruebas. Nivel de dificultad de la prueba: – Fácil o de reconocimiento – Difícil o de recuerdo	Se precede a identificar el nivel de dificultad de las pruebas o actividades evaluatorias que han sido seleccionadas en función de los criterios establecidos en las tareas anteriores. Se reconocen dos niveles de dificultad: a) fácil, representado por las pruebas que ofrecen al estudiante indicios o pistas de recuperación de lo aprendido (por ejemplo, las preguntas de opción múltiple), y b) difícil, representado por las pruebas que no ofrecen indicadores de recuperación, por ejemplo, las preguntas abiertas.
5.5. Integrar las variables de la evaluación. Variables: – Etapa de aprendizaje – Tipo de conocimiento – Complejidad de los procesos – Nivel de dificultad de la prueba	Esta tarea consiste en integrar las variables que intervienen en la toma de decisiones para elaborar un sistema de evaluación. El modelo tridimensional puede emplearse para decidir la realización de evaluaciones diagnósticas, formativas o sumativas.

TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PASOS Y TAREAS DEL MODELO DE DISEÑO DIDÁCTICO	
SECUENCIA DE PASOS Y TAREAS DEL MODD	**DESCRIPCIÓN**
	(CONTINUACIÓN)
5.6. Validación lógica y revisión del modelo de diseño didáctico.	En el paso 5.0, correspondiente al diseño del sistema de evaluación de los aprendizajes, confluyen todos los elementos considerados en los cuatro pasos anteriores; por ello, su realización —que consta de cinco tareas— constituye una tarea general de validación lógica del diseño didáctico en su conjunto. La realización de las últimas cinco tareas requiere tomar en cuenta los principales componentes de los pasos y- las tareas anteriores, de tal manera que: a) se comparen y relacionen cada uno de los pasos entre sí para comprobar su correspondencia, y b) se comparen y relacionen entre sí cada una de las tareas de cada paso para la verificación de la contingencia o continuidad lógica. A partir de verificar la consistencia interna del diseño didáctico, es posible revisarlo y mejorarlo. Dado su carácter tentativo, el diseño permite todos los cambios que resulten necesarios, no solo durante el proceso de su elaboración, sino también durante su aplicación práctica. De este modo, las mejoras que resulten de la práctica de la enseñanza contribuyen a aumentar la consistencia interna del modelo de diseño didáctico.

El modelo anterior, es una propuesta para integrar los conocimientos de un plan del licenciado en administración de empresas.

Este modelo resulta de utilidad para los administradores educativos porque ofrece pistas claras para revisar programas de estudio. El esquema incluido en esta tesis es una síntesis de la propuesta de la Estévez (2002) que, por la naturaleza misma de la descripción repite fragmentos del texto de la autora, entre las páginas 58 y 77 de esta tesis.

3.4 El management necesario en la empresa contemporánea para construir la vinculación.

Las empresas son entes tanto sociales como económicos. Independientemente de sus particularidades, toda empresa demanda una mirada innovadora para realizar ajustes necesarios y mayores esfuerzos para salir adelante en una economía tan competitiva; el hecho de ser parte de una economía global también ha pautado cambios en la forma de administrar y dirigir las operaciones, ya no estamos enfocados solo en los medios de producción, ni en los procesos, el enfoque es distinto, pasamos de realizar una administración científica y rígida a una disciplina más abierta y flexible.

Incluso la administración ya no se da exclusivamente dentro de las cuatro paredes de en las que se encierra la institución, un cambio de enfoque exige reconocer que muchas de las operaciones empresariales se realizan fuera de la empresa. En la actualidad se requiere que las operaciones se realicen incluso fuera de los muros de las instituciones.

Por estas razones, es que los administradores de empresas contemporáneas, y en específico de micro, pequeñas y medianas empresas, necesitarán una actitud mental diferente, un management de alto nivel. (Drucker, 2002).

La principal tendencia empresarial en las operaciones, principalmente de venta, realizadas en la actualidad por empresas de mayor tamaño, consideran su

modificación respecto a exigencias del mercado contemporáneo, más dinámicas y exigentes, ejemplo de ello es la especialización en áreas específicas del proceso productivo, (ver Drucker, 2002) sobre tendencias de negocios: “una función de apoyo a través de la realización de la tendencia de negocio denominada como *e-comerce*, esta tendencia entonces, hace que la entrega se convierta en la única área en la que un negocio puede realmente destacarse. Dicho de otro modo se convertirá en la competencia central. Velocidad, calidad y precisión en la respuesta pueden muy bien convertirse en los factores competitivos decisivos, aun en los casos en que las marcas parezcan bien establecidas.” En este sentido será necesario desarrollar un cambio organizacional para construir las estructuras necesarias que permitan innovar en las empresas como inversión para su futuro.

Ante estos retos, es evidente que debe abatirse la lejanía de la teoría y la práctica en la universidad, mejorar procesos de enseñanza permitirá ofrecer recursos a los estudiantes para responder frente a los problemas actuales. Nos encontramos con formación de alumnos en el área de la administración que aleja a la práctica y por lo tanto los problemas reales son ajenos, el impacto entonces en lo que respecta a la relación de la empresa con la educación superior es que el costo del recurso básico: la inteligencia, aumenta con rapidez (Drucker, 2002) y al mismo tiempo se devalúa si la persona no aprende a aprender. Hoy en día se necesita una organización que sea líder para el cambio, no solamente innovadora **(**Drucker, 2002). Las teorías que nos enseñan a ser líderes creativos y participativos ya no son suficientes si no conocemos la realidad que nos rodea, ahora es necesario, además de entender la perspectiva teórica de las operaciones, aprender a ser líder de cambio así se podrá tener acceso al mismo tiempo a la innovación mediante un trabajo duro y sistemático de personas mejor preparadas.

En esta misma obra Drucker, considera que una empresa debería estar en condiciones de eliminar lo que no sirve como natural y automáticamente el cuerpo humano lo hace. En el cuerpo de las empresas, se necesitará de un liderazgo que conozca las consecuencias y tareas que llevará el cambio, pues es natural que el

administrador, encuentre un clima de enorme resistencia; las tareas no serán fáciles, se necesita estudiar durante el proceso de aprendizaje del alumno los problemas a los que se enfrentará en el futuro. Así desarrollar habilidades de observación y análisis será necesario para prestar la atención a cada cambio, mirando por cada ventana que se abre.

El administrador contemporáneo, deberá preguntarse si las oportunidades que existen, son realmente un cambio verdadero o una mera moda estableciendo que el cambio es algo que la gente hace y una moda es algo de lo que la gente habla. Cuando se habla demasiado de algo, es porque se trata de una moda. Uno debe también preguntarse si esas transiciones, esos cambios, constituyen una oportunidad o una amenaza. Si uno comienza por considerar todo cambio como una amenaza, jamás innovará nada. No hay que rechazar algo simplemente porque no es como uno esperaba que fuera. (Drucker, 2002)

3.4.1 Implicaciones de la carrera del administrador en el mundo contemporáneo

Si las estructuras cambian, la forma de dirección también debe cambiar. El desafío, no sólo implica educar a los directivos o administradores, además, será necesario educar a los dueños para asumir las consecuencias de los cambios, siendo las preocupaciones y presiones de tipo financiero, de las que deben ocuparse los dueños como inversionistas para buscar formas de aumentar las ganancias de la empresa. Es necesario que la dirección de las empresas no se rija por expectativas del corto plazo y únicamente bajo el interés del accionista; los líderes del cambio deben administrar entremezclando el largo plazo con la organización estudiando y analizando las tendencias mundiales y los cambios estructurales con interés en el conocimiento y la actualización con habilidades para manejar adecuadamente la información.

Así la vinculación como estrategia formativa, además de proveer los escenarios reales a los que se enfrenta la empresa, ofrecerá situaciones que demanden distintas formas de manejo de información para tomar mejores decisiones para crear la

competitividad necesaria y sobre todo, mejorar el aprendizaje en los alumnos al acercarlos más al mundo del trabajo.

Otro reto al que se enfrenta la empresa y por lo tanto la dirección de la misma, es el nuevo uso de la informática. En todo tipo de negocios, la tecnología informática también ha producido un cambio obvio. Pero hasta ahora ese cambio sólo se ha manifestado en elementos concretos, así para el administrador, la nueva informática ha tenido poca influencia en el modo en que él o ella toman decisiones. Esto deberá cambiar (Drucker, 2002). Será necesario analizar la oportunidad de agilizar los procesos contables con un sistema informático muy diferente y producir nueva información. Otro tipo de información que debemos utilizar, será la de aquellos quienes no son clientes aún, pues en ellos estará una fuente de datos que puede ayudar a evaluar los cambios que habrán de afectar a cada empresa. Las diferentes tecnologías ahora se entrecruzan todo el tiempo y la productividad ya no es garantía de logros. No cabe duda, que las empresas tienen que comprender lo que ocurre fuera de su esfera de influencia para tomar decisiones pertinentes y benéficas para la empresa.

Además de estas implicaciones que el administrador debe considerar, es necesario involucrar al alumno en el cambio de mentalidad sobre las políticas de relaciones humanas que aún, siguen suponiendo que todas las personas, o la mayoría, que trabajan en la empresa son solo empleados de esa empresa. La clave de la ventaja competitiva indica que es necesario prestar más atención a la salud y al bienestar de todos sus trabajadores. Una fuerza laboral basada en el conocimiento es cualitativamente diferente de una con menos preparación. Es verdad que los trabajadores del conocimiento constituyen apenas una minoría de la fuerza laboral en su conjunto, y no es de esperar que alguna vez sean más que esos. Cada vez más el éxito, y hasta la supervivencia, de toda actividad económica dependerá del rendimiento de su fuerza laboral del conocimiento. En las nuevas industrias, el liderazgo puede ser obtenido y mantenido, por medio de la innovación. En una industria ya establecida, sin embargo, lo que diferencia a la empresa líder es casi siempre una sobresaliente productividad de capital. Los negocios basados en el

conocimiento necesitan concentrarse de la misma manera en la productividad de su capital, es decir, del trabajador del conocimiento. Los ejecutivos deberán aprender lo que un eficiente jefe de departamento de cualquier universidad o un exitoso director de orquesta hace: la clave para la grandeza está en buscar el potencial de la gente y en dedicarle el tiempo necesario para desarrollarlo.

El único modo de alcanzar el liderazgo en los negocios basados en el conocimiento consiste, también, en dedicar tiempo a los profesionales jóvenes que prometen, para llegar a conocerlos y para que ellos lo conozcan a uno; para orientarlos y para escucharlos, para exigirles y para alentarlos.

Todo esto, nos enseña lo que se pide actualmente en los profesionales de la administración, por esta razón se debe orientar la enseñanza y la práctica; el siguiente capítulo determina el método de recolectar los datos desde lo que el mundo laboral exige y qué determinan los empresarios como requisito de sus propios administradores, una mirada más local que permita el desarrollo de las habilidades previamente escritas en el administrador.

Para concluir este capítulo, formar en competencias profesionales en la universidad es un reto complejo. Existen varias formas de entender y estudiar este reto con el propósito de incidir en acciones formativas en beneficio del estudiante.

En este capítulo se caracteriza en primer lugar al desarrollo de estrategias cognitivas porque el reto de la enseñanza es centralmente un aprendizaje individual, de cada estudiante; un aprendizaje entendido como un recurso de problematización de la realidad y auto monitoreo de decisiones informadas y pertinentes.

Un proceso formativo eficiente, es decir uno que logra lo que se propone, puede ser caracterizado como un proceso de calidad. En el segundo apartado de este capítulo abordo a la calidad como requisito de formación en competencias profesionales en la licenciatura en administración de empresas.

La mirada curricular para el desarrollo de competencias profesionales nos lleva a definir y caracterizar qué se enseña, cómo enseña, quién enseña y cómo y para qué se evalúa lo enseñado. Este capítulo ofrece un modelo para caracterizar el aprendizaje y derivar de él repercusiones en la enseñanza.

De entre todos los aprendizajes de un profesional contemporáneo y moderno, la adaptación es central. En este capítulo se presenta el reto del trabajo adaptativo como recurso pedagógico o de intervención en la enseñanza y, como competencia profesional o perfil de actuación laboral.

Todo lo anterior se justifica como una posible aproximación para entender los retos del administrador contemporáneo como participante de una empresa en movimiento y evolución permanente. En la medida que un estudiante universitario en su proceso formativo se acerque a las realidades cotidianas de las empresas podrá conocer dificultades enfrentadas y entender las formas de solución propuestas por los empresarios para pensar de forma práctica en posibilidades e intervención en empresas características de su entorno local.
Considero que el aporte de este capítulo es resaltar la importancia de la vinculación universidad-empresa como recurso formativo de los estudiantes que les permita relacionar la teoría aprendida con retos reales y proponer alternativas de solución a problemas identificados.

Valoración formativa curricular y ética y recomendaciones para mejorarla son los tres ejes de indagación que se desarrollan en el capítulo metodológico como guías de entrevista con empresarios locales que han incorporado egresados para trabajar con ellos. Los empresarios son los principales informantes de lo que demanda el mundo del trabajo.

Capítulo 4 . Marco Metodológico

4.1 Tipo de estudio

La presente tesis, se considera como estudio de caso, donde se estudia las particularidades de tres casos de vinculación universidad-empresa. A través de entrevistas se identificaron y reporta la evaluación de las expectativas que los empresarios de micro, pequeñas y medianas empresas, tienen de los profesionales de administración, cómo conciben su actividad y las demandas específicas de actividades de la empresa. Este trabajo servirá para sentar las bases en las que se puede emprender, un programa de vinculación temporal para la realización de prácticas profesionales especializadas por parte de los alumnos estudiantes de administración de empresas de la Unidad Regional Universitaria de Libres de la BUAP durante etapas formativas y básicas del mapa curricular de la licenciatura.

Se realiza un estudio descriptivo cuyo cometido es presentar cada caso y no se pretende hacer generalizaciones sino documentar la forma de operar de algunas empresas locales. Se tomará entonces, un caso particular, para llegar a conocerlo en su singularidad, y no principalmente para ver en qué se diferencia de otros, sino para ver qué es y qué hace. Se destaca entonces la unicidad del mismo, con la finalidad de su comprensión. (Cfr.: Stake, 2007).

El estudio que se realiza, se define como un estudio de caso descriptivo pues dará un informe que detalla y, como su nombre lo dice, describirá información básica y pertinente de lo analizado. Este estudio además es de tipo cualitativo y pretende obtener un mayor grado de comprensión del caso particularmente en el reto de la vinculación con el propósito de crear una estrategia de enseñanza que priorice la vinculación del alumno de administración. Para ello se propone un programa, desarrollado bajo el Modelo de Diseño Didáctico que contemple los requerimientos que las empresas locales y contemporáneas, que exigen en sus directivos, se describirá y apreciará las singularidades y complejidades con la obtención de la información mediante una entrevista, realizada a empresarios.

4.2 Sujetos de estudio

Los sujetos de esta investigación, serán 3 empresarios de la ciudad de Libres, del estado de Puebla. Un criterio central de elección de entrevistados de elección de informantes es que sean empleadores de licenciados egresados de administración de empresas de la institución educativa estudiada y otro criterio, un tiempo de operación de sus empresas, preferentemente durante un mínimo de 3 años anteriores en el mercado.

La elección de estos tres sujetos de estudio se realizará a través de un instrumento precisamente para caracterizar al empresario *(ver anexo 1)*. Además de recabar información sobre datos generales de la empresa calificará aspectos que se consideran por parte de la investigadora como esenciales dentro de una micro, pequeña o mediana empresa, esto servirá tanto para contextualizar las operaciones que realiza la empresa como cualificar la forma en que la empresa opera, se selecciona de esta manera a través de la situación empresarial al empresario quien reportará sus expectativas que tiene sobre el desempeño de egresados de administración de empresas de la institución observada.

4.1.1 Procedimientos y preguntas de investigación

En primer lugar, se identificarán los temas que definen la estructura conceptual de la investigación, esta identificación dirige el diseño de las preguntas y la interpretación de las respuestas que ofrezcan los empresarios para observar y reconocer posibles dificultades que deberán sortearse al momento de realizar un programa de vinculación, las preguntas que se diseñaron son de tipo informativo bajo los tres temas importantes y considerados como ejes que dirigen esta investigación: a) *La calidad educativa*, b) *la vinculación de la institución educativa con la empresa* y c) *el aprendizaje a lo largo de toda la vida*. Las preguntas permitirán guiar de forma gradual el interés del entrevistado, con la finalidad de ir recolectando información útil a la investigación. En la sección siguiente, se presentan de manera distribuida por categorías temas y subtemas las preguntas y competencias que ayudarán a la recolección ordenada de los datos.

4.1.2 Recolección de datos análisis e interpretación de los datos

La recolección de los datos, se realiza mediante una grabación de las respuestas de las entrevistas a las preguntas basadas en las categorías centrales de la investigación: la valoración formativa curricular respecto a los aprendizajes favorecidos en la universidad y respecto a los ámbitos que faltaría atender. Asimismo se llenaron formatos de registro acordes a las preguntas de las entrevistas.

Se empleó también una encuesta para conocer la percepción del empresario tiene para con estas habilidades; de la experiencia de contratación del egresado licenciado en administración de empresas, quien tomó la decisión de contratación, las capacidades consideradas importantes para fines de esta investigación son 11 enlistadas a continuación:

	Habilidades y capacidades valoradas por empresarios
1.	Conocimientos técnicos especializados necesarios para su empresa.
2.	Capacidad de aplicar lo aprendido en la práctica profesional.
3.	Capacidad para adaptarse al cambio.
4.	Creatividad y capacidad para la innovación ante situaciones de adaptación.
5.	Capacidad de autoaprendizaje.
6.	Capacidad de liderazgo para cooperar y trabajar en equipo.
7.	Compromiso ético y profesional en las actividades encomendadas en la empresa.
8.	Capacidad para gestionar proyectos dentro de la institución.
9.	Responsabilidad en la toma de decisiones.
10.	Capacidad para utilizar herramientas informáticas.
11.	Capacidad de comunicación *oral y escrita.*

Tabla 2. Capacidades a evaluar por el entrevistado

La encuesta, se calificará con una escala Likert:

a) Muy Bien (MB) con un valor de 5 puntos,
b) Bien (B) con un valor de 4 puntos,
c) Regular (R) con un valor de 3,

d) Mal (M) con un valor de 2 puntos y
e) Deficiente (D) con un valor de 1 punto.

Siendo 55 la calificación más alta otorgada en general para las competencias equivalentes a un 100% sobre la calidad educativa, además servirá para evaluar el peso que se le da a cada competencia en el administrador y cual debe mejorarse para dicha formación.

La interpretación es una parte fundamental de cualquier investigación. La función del investigador cualitativo en el proceso de recogida de datos es mantener con claridad una interpretación fundamentada. Los investigadores sacan sus conclusiones a partir de las observaciones y de otros datos (asertos) (Stake, 2007), para analizar la información recabada mediante las entrevistas e interpretar lo que en ellas se recolectó.

Es así que para esta tesis se pretende tener una primera aproximación dialógica con empresarios locales en torno a los siguientes ejes analíticos:

1. **Valoración formativa curricular de la BUAP en la disciplina de administración de empresas. Categoría: Aporte formativo de IES.** Dentro de esta categoría intervienen cuatro elementos fundamentales para su interpretación, retomados desde el marco teórico de esta investigación: ***aprendizajes teóricos, aprendizajes prácticos, aprendizajes instrumentales y aprendizajes generales,*** se registra la evaluación de los empresarios al contenido enseñable de las materias y se busca conocer su percepción como empleadores. Asimismo se le solicita valorar jerárquicamente las competencias del administrador.

   A continuación la tabla 3 presenta las preguntas distribuidas de acuerdo a los temas abordados para esta categoría de la investigación, organizadas así para su mejor comprensión y análisis.

Categoría	Competencia a Evaluar	Percepción del empleador
1. Valoración formativa curricular de la BUAP en la disciplina de administración de empresas. (Contenido enseñable)	***1.1Aprendizajes Teóricos***	
	1.1.1 Conocimientos técnicos especializados necesarios para su empresa.	**1.1.2** ¿Cómo influyó en su decisión de contratación que el licenciado de administración de empresas fuera un alumno egresado de la BUAP del campus de esta ciudad? **1.1.3** En atención a las demandas administrativas de su empresa ¿Cómo percibe la formación que reciben los egresados de la BUAP de esta ciudad?
	1.2*Aprendizajes Prácticos*	
	1.2.1 Capacidad de aplicar lo aprendido en la práctica profesional.	
	1.3*Aprendizajes Instrumentales*	
	1.3.1 Capacidad para utilizar herramientas informáticas	
	1.4*Aprendizajes Generales*	
	1.4.1 Capacidad de comunicación *oral y escrita*	

Tabla 3. Valoración formativa curricular, Categoría: aporte formativo de IES.

2. **Recomendaciones curriculares desde el mundo del trabajo. Categoría: Demandas de enseñanza para la organización curricular. Interesa conocer *las demandas de la enseñanza*** del mundo laboral y relacionar éstas a los contenidos y a los posibles recursos a emplear. Interesa también poner a prueba la importancia que los empresarios asignan al desarrollo de estrategias cognitivas para promover un aprendizaje significativo y reconocer además, la importancia de la formación en competencias profesionales de operación y dirección de empresas actuales, a fin de favorecer la formación y la práctica profesional.

De la interpretación de esta información se pretende obtener algunos aportes para ***la organización curricular*** de acuerdo las materias según su aplicación práctica del conocimiento, el contexto y los enfoques que deban utilizarse para reconocer y caracterizar los requisitos administrativos básicos de operación de una micro, pequeña o mediana empresa, con los que debe contar un estudiante para promover un aprendizaje significativo durante la etapa formativa curricular, la tabla 4, muestra la distribución de los temas a abordar para esta categoría de las competencias a evaluar y las preguntas a responder de la percepción del empleador.

Categoría	Competencia a Evaluar	Percepción del empleador
2. Recomendaciones curriculares desde el mundo del trabajo.	***2.1 Demandas de la enseñanza***	
		2.1.1 De acuerdo con las competencias evaluadas anteriormente ¿qué otras competencias considera necesaria mejorar o incluir, en el perfil que tiene el egresado licenciado en administración que contrató? Nombre dos.
	2.2 Organización curricular	
		2.2.1 ¿Considera que la formación que el administrador recibió, favorece el desarrollo de habilidades para seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida? Explique su respuesta. **2.2.2** ¿En qué área de su empresa necesitaría la colaboración de los estudiantes de la licenciatura de administración? ***2.2.3*** ¿Estaría dispuesto a firmar algún acuerdo o convenio de colaboración con la Universidad en el área de administración para la realización de prácticas profesionales especializadas de alumnos estudiantes de esta carrera para aprender de los diversos procesos que realiza su empresa?

Tabla 4. Recomendaciones curriculares desde el mundo del trabajo. Categoría: Demandas de enseñanza para la organización curricular.

3. **Valoración curricular del *Ethos* profesional del administrador contemporáneo. Categoría: Ethos profesional.** Además de los aportes propiamente de contenido, el mapa curricular debe incluir condiciones que permitan favorecer ***la enseñanza de disposiciones*** como la autonomía e innovación para favorecer el mejor desarrollo de las empresas. Traducir lo anterior en nuevas propuestas formativas, exige valorar y seleccionar las materias del plan de estudios, que favorezcan la vinculación a fin de permitir el desarrollo de competencias profesionales para el trabajo, además de incluir en el mapa curricular disposiciones de dirección y liderazgo adaptativo se debe contribuir al aprendizaje evolutivo entre empresarios y alumnos.

Categoría	Competencia a Evaluar		Percepción del empleador
3. Valoración curricular del Ethos profesional del administrador contemporáneo.	***3.1 Enseñanza de disposiciones***		
	3.1.1	**Autonomía y gestión**	
	3.1.1.1	Creatividad y capacidad para la innovación ante situaciones de adaptación.	
	3.1.1.2	Capacidad para gestionar proyectos dentro de la institución	
	3.1.1.3	Compromiso ético y profesional en las actividades encomendadas en la empresa	
	3.1.2	**Dirección y liderazgo adaptativo**	
	3.1.2.1	Capacidad para adaptarse al cambio.	
	3.1.2.2	Capacidad de autoaprendizaje.	
	3.1.2.3	Capacidad de liderazgo para cooperar y trabajar en equipo.	
	3.1.2.4	Responsabilidad en la toma de decisiones.	

Tabla 5. Valoración curricular del Ethos profesional del administrador contemporáneo

Capítulo 5 . Resultados, Análisis y Conclusiones

En este capítulo, se analizarán las respuestas de las entrevistas realizadas a empresarios que desarrollan sus actividades en el entorno geográfico donde se encuentra localizado el campus *Libres,* de la BUAP. El primer dato a resaltar es que se planearon tres entrevistas y sólo fue posible realizar dos. La primera entrevista realizada al dueño de la empresa *Mi Viejo San Juan,* Restaurante, se llevó a cabo el 30 de agosto de 2013 y la segunda entrevista al dueño de la empresa *Súper el Paraíso*, fue autoadministrada debido a que el entrevistado no disponía de tiempo para una cita con la entrevistadora. La tercera entrevista no pudo ser realizada porque no se encontró otro empresario dispuesto a participar y que atendiera a características necesarias para ser entrevistado.

Este capítulo dará cuenta, por lo tanto, de los datos ofrecidos por dos entrevistados y se presentarán de forma comparativa para resaltar las particularidades de cada caso respecto al propósito de la investigación.

Como se mencionó en el capítulo metodológico, se tienen tres categorías para analizar y presentar los datos recabados de la entrevista y encuesta que se realizó a los empresarios, la interpretación de los testimonios se presenta a continuación.

Respecto a la primera categoría denominada como “Valoración formativa curricular de la BUAP en la disciplina de administración de empresas” se presenta su análisis en la tabla 6 de la página siguiente.

Tema 1.1 Aprendizajes Teóricos		
COMPETENCIA EVALUADA / PREGUNTA REALIZADA	***RESPUESTA SUJETO 1***	***RESPUESTA SUJETO 2***
1.4.1 Conocimientos técnicos especializados necesarios para su empresa.	Muy Bien (Valoración 5 puntos.)	Bien (Valoración 4 puntos)
1.4.2¿Cómo influyó en su decisión de contratación que el licenciado de administración de empresas fuera un alumno egresado de la BUAP del campus de esta ciudad?	Estamos ubicados dentro del mismo municipio ambos sectores…	Confianza.
1.4.3 En atención a las demandas administrativas de su empresa ¿Cómo percibe la formación que reciben los egresados de la BUAP de esta ciudad?	Su formación en cuestión administrativa es muy eficiente.	Les falta aterrizar más en la realidad económica de la zona… falta que aprendan como reestructurar o como poner en orden unas empresa como las nuestras.

Tabla 6. Aprendizajes Teóricos eje: "Capacidades a evaluar"

La primera competencia evaluada para este tema, ha sido asignada con calificaciones altas de muy bien y bien respectivamente, lo que muestra una positiva valoración por parte de los empleadores, sin embargo también ofrecen en sus comentarios pistas de mejora curricular que veremos adelante.

Así, el hecho de que la ciudad de Libres concentre una parte importante de empresas, hace un mundo laboral de oportunidad para el aprendizaje para los estudiantes de administración de esta institución, donde aprendan, comprendan y utilicen información necesaria para desarrollar sus habilidades como administradores.

Es necesario, para mejorar y mantener esa eficiencia en la educación superior que se percibe, que los docentes aterricemos más en la realidad económica que aqueja a la región, como lo menciona objetivamente el entrevistado número dos, quien es dueño además de otras empresas y como comerciante tiene más de diez años en el mercado, conoce y reconoce mejor las necesidades económicas y los retos a los que se enfrentan en la zona. Por este motivo, colocar a los alumnos en empresas de este tipo, les dará la oportunidad de acercarse más a las realidades locales y aprender de ellas.

En este sentido a manera de aportación a la presente investigación:

- Será necesario incluir en la enseñanza teórica que se imparte en las aulas, estudios de la situación microeconómica de la zona para hacer uso de ella, poder contribuir al desarrollo empresarial y además se logre en este sentido una conexión inicial con las necesidades sociales, para facilitar el desenvolvimiento en la vida profesional del alumno, al tomar en cuenta desde su formación universitaria un primer acercamiento con la exigente realidad.
- Será necesario construir casos locales, cercanos a la realidad de la empresa regional, pues los libros actualmente utilizados como base para la enseñanza recomendados en los programas de cada materia, son de contextos diferentes de los que se viven en nuestro país y por lo tanto alejados de la complejidad de las regiones.
- Será necesario como institución realizar una exhaustiva revisión de literatura que nos acerquen a consideraciones específicas sobre cómo administrar micro pequeñas o medianas empresas, en lugar de ofrecer exclusivamente datos de empresas grandes o trasnacionales, en su mayoría extranjeras, cuyas condiciones económicas, políticas, sociales y culturales dan muestra de entornos totalmente diferentes.

La literatura elegida para los cursos no presenta ejemplos de empresas en contextos semiurbanos mexicanos, ni mucho menos nos brinda la posibilidad de conocer zonas más marginadas, sino que contribuye a propagar un concepto de empresa “prototipo” organizada, con una fuerte estructura formal, con manejo de efectivo y liquidez siendo la nuestra una realidad diferente de la planteada en los

libros, es decir el material bibliográfico de los cursos no presenta casos nacionales y por ende el estudiante desconoce las particularidades de la MIPyME real.
Una mejor vinculación de la universidad con la empresa local exige que los procesos formativos garanticen el conocimiento y análisis de casos de empresas en contextos locales. Los libros y manuales comúnmente empleados están llenos de ejemplos de otras realidades. Un reto de la enseñanza de futuros administradores es desarrollar nuevos materiales que presenten casos de empresas regionales.

En una la charla entablada con el dueño de la empresa comercial *Súper el Paraíso* cuando la entrevistadora regresó a recoger la entrevista autoadministrada, fue interesante escuchar su postura acerca de lo que en los libros se enseña y lo que en realidad sucede, menciona como ejemplo que los libros hablan sobre cómo tratar al personas de cierta manera, pero cuando llegas al verdadero trabajo, se puede ver los conflictos que suceden entre lo que se decide hacer y lo que se aprendió en el libro. Esto es importante para la investigación pues sale a la luz desde la postura de empleador el divorcio entre la teoría y la práctica. Esta práctica, será evaluada en la siguiente tabla:

1.2 Aprendizajes Prácticos		
COMPETENCIA EVALUADA / PREGUNTA REALIZADA	***RESPUESTA SUJETO 1***	***RESPUESTA SUJETO 2***
1.1.1 Capacidad de aplicar lo aprendido en la práctica profesional.	Muy Bien (Valoración 5 puntos.)	Regular (Valoración 3 puntos.)

Tabla 7. Aprendizajes Prácticos eje: aporte formativo de la IES.

La valoración de ésta competencia, es congruente con las afirmaciones anteriores, el entrevistado número uno, relaciona la eficiencia del desempeño del administrador con un muy buen desempeño de lo aprendido en la práctica, el entrevistado número dos quien se torna más objetivo en sus respuestas, especifica que al alumno egresado le falta aterrizar sobre la realidad local y este desconocimiento hace que califique la competencia como regular. Si lo aprendido en la práctica profesional no

es posible aplicarse en las empresas, es necesario reconocer que existe una discrepancia entre lo aprendido y lo que se debe ejecutar y que la búsqueda de aprendizajes útiles para el mundo del trabajo debe ser un reto formativo en la universidad.

Como propuesta a esta investigación, es necesario:

A) Desarrollar las estrategias que permitan una práctica profesional a través de **proyectos participativos** colocando a estudiantes como practicantes claramente profesionales, donde se adquieran diversos conceptos desde lo que se exige dentro de la empresa contemporánea, como en la variedad de situaciones de aprendizaje que se presenten, mediante procedimientos para la adquisición y uso de conocimientos y de procedimientos propios del método de la disciplina de administración,

B) Otra propuesta práctica, son las **visitas a fábricas y empresas** guiadas por un fin común, observar con guías más sofisticadas el funcionamiento empresarial. Tradicionalmente, hay escasa o nula planeación de visitas lo que limita las oportunidades para observar los procedimientos de producción o comercialización en las distintas áreas. Resulta necesario tener un objetivo claro para estudiar un área específica o un determinado procedimiento, para aprender de las empresas grandes y aplicar y adecuar lo aprendido en la empresa donde el alumno esté vinculado.

Sin embargo, nos podemos preguntar: ¿tenemos entonces una respuesta única de formación? La respuesta es no. Sería incongruente ofrecer un modelo a seguir como parte de estas recomendaciones, pues realizar trabajo adaptativo es ejercer una autonomía en la toma de decisiones; lo que implica, es ejecutar acciones para el diseño didáctico propuesto en la teoría de esta tesis, que permita la ejecución de la vinculación con un enfoque que contribuya al desarrollo de las habilidades prácticas de operación y dirección de empresas y permita la solución de los problemas que se presenten. La propuesta se orienta para buscar que los alumnos desarrollen las habilidades de aprender a aprender. La participación activa del alumno es central y el

maestro será el guía en el camino para reconocer y encarar las dimensiones de lo complejo de la empresa contemporánea; una propuesta formativa docente que tome en cuenta que las respuestas no son absolutas, sino solo son la base para emprender acciones, para orientar decisiones que contribuyan a entender los problemas reconocidos.

Además de enriquecer la formación universitaria con casos empresariales contextualizados en una realidad nacional, estatal y local, como insumo de la formación teórica, el plan de estudios deben considerar formalmente prácticas profesionales que aseguren un contacto permanente, sostenido en el tiempo con una empresa y el desarrollo de proyectos participativos. Esto es central pues resulta imposible suponer que en periodos cortos de tiempo se puede realmente tomar el pulso de una empresa, viva y cambiante, en funcionamiento innovador orientada a sus fines.

Otras competencias necesarias en el administrador contemporáneo, evaluadas por los entrevistados se sitúan en los aprendizajes instrumentales y generales, que se evalúan en general como positivos, como se muestra en la tabla 8.

1.3 Aprendizajes Instrumentales		
COMPETENCIA EVALUADA / PREGUNTA REALIZADA	***RESPUESTA SUJETO 1***	***RESPUESTA SUJETO 2***
1.3.1 Capacidad para utilizar herramientas informáticas	5	5
1.4 Aprendizajes Generales		
COMPETENCIA EVALUADA / PREGUNTA REALIZADA	***RESPUESTA SUJETO 1***	***RESPUESTA SUJETO 2***
1.4.1 Capacidad de comunicación oral y escrita	5	4

Tabla 8. Aprendizajes Instrumentales y Aprendizajes Generales eje: aporte formativo de la IES.

Como análisis y aporte para este eje, se dice que estas competencias, agrupadas como instrumentales y generales, forman parte del compendio que necesita un administrador de empresas una vez que egrese de la licenciatura y al momento de insertarse en el mundo laboral, no podemos hacer de lado la necesidad de manejar eficaz y eficientemente las herramientas informáticas para el procesamiento de información y la capacidad de comunicación de esta información, tanto de forma oral como escrita para enfrentar algunos de los retos señalados en el capítulo 3 de esta tesis en la sección de implicaciones para el administrador contemporáneo.

Las primeras, fueron evaluadas por ambos entrevistados, como muy bien y las segundas como muy bien y bien respectivamente. Nuevamente es el entrevistado 2 el empresario que plantea una exigencia mayor para valorar las habilidades de comunicación que los estudiantes muestran. El desarrollo de habilidades de expresión y escritura son dos de los retos de la formación universitaria profesional.

Es necesario en este sentido, fortalecer estas competencias para mantenerlas como aceptables y útiles tanto para los empleadores como para los estudiantes, pues saber usar adecuadamente la información contribuye no solo al crecimiento empresarial, sino además abre muchas posibilidades laborales para el estudiante.

Al menos son tres las exigencias de una revisión curricular para la formación profesional de administración:

1) Casos construidos con realidades locales;
2) Propuestas de visitas y proyectos participativos y
3) Manejo de software para el mundo del trabajo.

¿Qué recomendaciones curriculares proponen los empresarios?

La segunda categoría que se analizará a continuación es la denominada como ***"Recomendaciones curriculares desde el mundo del trabajo"***, con este análisis se presentarán las exigencias desde el mundo laboral actual para realizar la organización curricular de las materias que se puedan llevar a cabo para participar en las empresas y desarrollar las capacidades que éstas exigen. Se analizarán

además, las etapas del diseño del curso de la materia mediante el método propuesto por Estévez, 2002, con los datos obtenidos se basará el diseño del curso de un programa de estudios para favorecer la práctica pero desde la demanda empresarial. En la tabla 9 se presentan las recomendaciones curriculares para esta tesis.

2.1 Demandas de la enseñanza		
COMPETENCIA EVALUADA / PREGUNTA REALIZADA	***RESPUESTA SUJETO 1***	***RESPUESTA SUJETO 2***
2.1.1 De acuerdo con las competencias evaluadas anteriormente ¿qué otras competencias considera necesaria mejorar o incluir, en el perfil que tiene el egresado licenciado en administración que contrató? Nombre dos.	**1ª.** la necesidad de aplicar más […] la ***práctica*** (…) **2ª.** Que el egresado pueda definir y que pueda identificar las necesidades tanto locales como una ***empresa*** mucha más ***actualizada***.	**1a.** la forma de administrar una Pyme con **recursos** sumamente **limitados**… **2ª.** Como **competir en el mercado** contra las grandes tiendas transnacionales sabiendo que no hay recursos necesarios para manejar un programa de marketing.

Tabla 9. Recomendaciones curriculares, eje: demandas de la enseñanza ´para la organización curricular.

Una mirada analítica a la información ofrecida por los empresarios entrevistados muestra algunos principios de actuación e implicaciones para una revisión de un diseño curricular y para una revisión de las prácticas formativas en la universidad.

Formación universitaria y formación en las empresas.- Destaca en primer lugar el reconocimiento del valor asignado a la formación profesional en las empresas y la disposición de los empresarios a signar convenios con las IES para que ella ocurra.

El tema de la vinculación, eje central de este trabajo, se releva entonces desde dos rutas: la formativa, la necesaria práctica en el trabajo como central de las propuestas de enseñanza. Y la ruta de la participación de otros actores: los empresarios locales que están dispuestos a sumarse a los retos formativos de la universidad

2.2 *Organización curricular*		
COMPETENCIA EVALUADA / PREGUNTA REALIZADA	***RESPUESTA SUJETO 1***	***RESPUESTA SUJETO 2***
2.2.1 ¿Considera que la formación que el administrador recibió, favorece el desarrollo de habilidades para seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida? Explique su respuesta.	Si, uno siempre está aprendiendo de las cuestiones tanto profesionales verdad, yo pienso que si…	Claro que sí; la administración es un mundo que día a día va cambiando y por lo tanto hay que aprender cosas nuevas todos los días, la universidad solo les dan las bases pero ***más del 50% de las habilidades administrativas las van aprendiendo ya en el campo laboral***.
2.2.2¿En qué área de su empresa necesitaría la colaboración de los estudiantes de la licenciatura de administración?	[…] en cuestiones de **recursos humanos** para la contratación de nuevos empleados… para las evaluaciones administrativas tanto en lo laboral y en lo económico también, […] también con **contabilidad** de la empresa…	**Control *de inventarios y almacén***, **capacitación** del área de ventas y enfoque en la calidad.

Tabla 9.1 Recomendaciones curriculares, eje: demandas de la enseñanza ´para la organización curricular. (Continuación)

2.2 Organización curricular		
COMPETENCIA EVALUADA / PREGUNTA REALIZADA	***RESPUESTA SUJETO 1***	***RESPUESTA SUJETO 2***
2.2.3 ¿Estaría dispuesto a firmar algún acuerdo o convenio de colaboración con la Universidad en el área de administración para la realización de prácticas profesionales especializadas de alumnos estudiantes de esta carrera para aprender de los diversos procesos que realiza su empresa? ¿Cuáles serían las dos principales cláusulas a incluir en el convenio?	Si […] eficacia que tenga una persona, yo creo que sería como cláusula de nosotros tener personas capacitadas y […] desde luego que ya estén de alguna manera aprobadas antes de poder ingresar, que ya tengan un promedio mínimo para que esas personas se tomen en cuenta.	Sí. ***Completa confidencialidad*** en la información que se maneje y que los alumnos al final brinden un programa de mejora o para un programa real que se pueda aplicar

Tabla 9.2 Recomendaciones curriculares, eje: demandas de la enseñanza ´para la organización curricular. (Continuación)

Formación básica y actualizada.- De esta forma se sintetiza la segunda demanda de los empresarios: que se incorporen al mundo del trabajo cuando ya tengan una

formación básica y que como profesionales cuenten con la especialización necesaria para atender a los retos del trabajo.

Si acordamos que coincidimos con el reto de la especialización formativa, las respuestas ponen de manifiesto el reconocimiento de una tradición en materia de formación universitaria: que se incorporen al mundo del trabajo una vez que tengan una formación básica. Uno de los propósitos de esta tesis es elaborar una propuesta distinta: que se incorporen antes al mundo del trabajo. Resulta evidente que no es suficiente contar con las apreciaciones solo de dos informantes para llega a una conclusión definitiva, pero resulta también necesario reconocer que los cambios curriculares como el que aquí se sostiene no será fácilmente aceptado por todos y que, por ello, es necesario enriquecer la fundamentación que lo sustente. Una posible ruta para un trabajo futuro en esta dirección es la revisión de programas curriculares innovadores que formen a los estudiantes en la práctica profesional.

Selección y formación de recursos humanos. Uno de los retos formativos reconocidos es en materia de selección y administración de recursos humanos como el capital central de las empresas.

Se mantiene una idea central de la administración de recursos humanos que señala que un proceso cuidado de selección augura un éxito empresarial pero se considera también la actualización del personal en materia de las exigencias administrativas y contables con las que las empresas deben rendir cuentas a diversas instancias que lo solicitan.

Manejo eficiente de recursos y control de inventarios.- Un reto central de todas las empresas y no solo de las que cuentan con recursos limitados, es el uso eficiente de sus fondos financieros, la administración efectiva de los mismos. Este resulta un tema central para la formación universitaria de los administradores.

En la misma línea se señala la importancia de ser efectivos en el manejo de estos recursos y señalan una demanda particular: el control de inventarios. En este punto es necesario reconocer las diferentes particularidades de los bienes o servicios producidos por una empresa y la importancia que para ello tiene el buen control de

inventarios. Es significativo también que uno de los entrevistados señalará como un tema formativo central el de formación contable. Es preciso indagar qué aspectos particulares de esta área formativa deben atenderse o mejorarse a juicio de los empresarios.

Confidencialidad y ética.- Uno de los retos de la formación universitaria en general, así como del trabajo profesional, es el manejarse con criterios éticos para el establecimiento de relaciones interpersonales, el manejo de la información y el comportamiento profesional en general. Este es uno de los aprendizajes indirectos que una institución de educación superior debe favorecer. A diferencia de aprendizajes enseñables en etapas o secuencias formativas, los aprendizajes éticos responden a una valoración social sobre los derechos de los otros y uno de ellos es precisamente el derecho al manejo privado de información que no es pública.

La primera es entender que la formación de un administrador no termina, esto tiene implicaciones en la formación como el mantenimiento de información actual y contextualizada de las empresas micro, pequeñas y medianas mexicanas y locales para tener información que acerque al alumno a la realidad contemporáneo.

La segunda reflexión que se debería de estas respuestas es que algo estamos haciendo mal cuando los empresarios opinan que el estudiante no sabe contabilidad o control de inventarios, es evidente que materias como estas deben practicarse para aprenderse mejor.

La tercera y muy importante para proyectos futuros de vinculación universidad-empresa es que los empresarios sí quieren y están interesados en trabaja colaborativamente con la universidad, no dejar parar este interés para trabajar con IES para un desarrollo participativo entre ambos sectores.

La tabla 9, muestra las respuestas de los entrevistados con base lo que demandan desde lo que sus empresas quieren de sus administradores, esto servirá para

determinar los primeros requerimientos con los que se deben diseñar los cursos de las materias que consideren horas prácticas en cada programa, en este sentido este acercamiento a mi consideración, sobre los pasos de la tabla 1 del Modelo de desarrollo Didáctico 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 4.0, 4.2 y 4.4. que se deberán desarrollar conforme a los datos obtenidos.

Respecto al paso 2.1 “Establecer dimensiones del aprendizaje” donde se requiere establecer las dimensiones de destrezas, información y actitudes y el peso que tendrán cada una de ellas en cada materia y al 2.2 “identificar los tipos de contenidos” fase que se realiza para trabajar los objetivos de aprendizaje en función de lo que pretende enseñar, se deberán evaluar los temas de cada materia con base a lo que el alumno debe desarrollar, en este sentido se hace énfasis en que se requiere que el alumno participe prácticamente con la teoría administrativa, para que el alumno aprenda más habilidades administrativas antes de egresar.

Las dimensiones como el contenido deberá modificarse respecto a lo que se demanda, debido a que los programas actuales de materia no identifican estas necesidades locales, es necesario entonces realizar una investigación por parte del profesorado que integra la planta docente de la unidad regional universitaria para identificar las necesidades de las empresas donde existan posibilidades de ingresar a realizar la práctica profesional para retomar de ahí los contenidos a enseñar en cada sesión de clase, por esta razón en el apartado teórico de esta tesis, se identifica de manera clara la tarea que el docente debe tener.

Estoy convencida por vivencia propia, que la experiencia profesional es un invaluable recurso de enseñanza, sin embargo, la disposición y dedicación de cada docente que imparte cursos con horas prácticas, es indispensable para el éxito del proceso de enseñanza-aprendizaje, pues de nada servirá la experiencia profesional, si el docente no se encuentra comprometido y lejos del área de confort que le genera contar con experiencia, pues la inquietud por seguir aprendiendo mediante la investigación se verá reflejada en la calidad educativa, es decir lograr que el alumno aprenda.

Con lo anterior, servirá además para evaluar los objetivos actuales de cada curso enmarcados en el paso 2.3 “definir objetivos”, 2.4 “Establecer variable instruccional” que integra las condiciones de referencia donde se formulan los objetivos ligados a las experiencias de aprendizaje, donde se podrá establecer el aprendizaje y acercamiento de las realidades empresariales como meta dentro de cada área curricular que comprende el mapa. Así se podrá desarrollar el paso 2.5 “listado de objetivos generales” tomando en cuenta los resultados que se desean incluyendo a la vinculación empresa-universidad como una estrategia didáctica y cognitiva desarrollando los pasos 4.0, 4.2 y 4.4 del modelo de desarrollo didáctico.

Otra información fundamental al respecto de esta categoría, es la diferencia de áreas en las que el alumno deberá desarrollar sus habilidades como administrador, dependerán de las necesidades de cada empresa de acuerdo a su giro y actividad que desarrolle, para esto una vez que el empresario acepte ser parte de un programa de vinculación desarrollado con las sugerencias que se presentan en esta tesis, las condiciones para trabajar entre los diversos actores, dependerá primordialmente que el alumno reúna características de eficiencia, eficacia, capacidad o conocimiento, previa aprobación de la materia y confidencialidad para el uso y manejo de la información dentro de la empresa.

Las materias deben ser revisadas como espacios específicos de finalidad formativa definida, pero también debe revisarse la formación integral de toda la carrera. La vinculación no es sólo es entre la universidad y la empresa sino dentro de la misma universidad. En materia de articulación curricular, la fragmentación que viven los estudiantes en su proceso formativo no contribuye a entender los retos del mundo del trabajo.

La tercera categoría que aborda esta tesis es la de **Valoración curricular del Ethos profesional del administrador contemporáneo.** Ethos en este sentido incluye la generación de virtudes del hacer y del actuar, el ethos humano se forma y conserva en el ejercicio de la virtud del pensamiento práctico (Cfr. Chapela & Cerda, 2010) Así en la tabla 10, se presentan los datos obtenidos de esta categoría. Este ethos se conformará a partir de la capacidad de autonomizarse en el sentido de aprender

disposiciones de innovación, dirección y liderazgo bajo la mirada del trabajo adaptativo para poder desempeñarse en las MIPyMES, entendiendo estas disposiciones como las habilidades a desarrollar y fortalecer, servirá para que el administrador conozca realmente la complejidad del mundo laboral para brindar la posibilidad de aprender durante la carrera las habilidades técnicas y prácticas y no como ha venido sucediendo hasta el momento, que el aprendizaje se logra solo al final de ella, una metáfora utilizada para describir a un administrador, es nombrarlo como el médico de empresas, de esta manera comparar la formación de un médico de la salud, donde está en constante acercamiento con los padecimientos del ser humano para poder desempeñar eficientemente su profesión, deberá modificarse las prácticas de la manera de enseñar al administrador.

3.1 Enseñanza de disposiciones		
COMPETENCIA EVALUADA / PREGUNTA REALIZADA	***RESPUESTA SUJETO 1***	***RESPUESTA SUJETO 2***
3.1.1 Autonomía y gestión **3.1.1.1** Creatividad y capacidad para la innovación ante situaciones de adaptación.	Muy Bien (Valoración 5 puntos.)	Muy Bien (Valoración 5 puntos.)
3.1.1.2 Capacidad para gestionar proyectos dentro de la institución	Muy Bien (Valoración 5 puntos.)	Regular (Valoración 3 puntos.)
3.1.1.3 Compromiso ético y profesional en las actividades encomendadas en la empresa	Muy Bien (Valoración 5 puntos.)	Muy Bien (Valoración 5 puntos.)

Tabla 10. Valoración curricular del Ethos profesional del administrador contemporáneo.

3.1 Enseñanza de disposiciones		
COMPETENCIA EVALUADA / PREGUNTA REALIZADA	***RESPUESTA SUJETO 1***	***RESPUESTA SUJETO 2***
3.1.2 Dirección y liderazgo adaptativo **3.1.2.1** Capacidad para adaptarse al cambio	Bien (Valoración 4 puntos.)	Muy Bien (Valoración 4 puntos.)
3.1.2.2 Capacidad de autoaprendizaje	Muy Bien (Valoración 5 puntos.)	Bien (Valoración 5 puntos.)
3.1.2.3 Capacidad de liderazgo para cooperar y trabajar en equipo	Muy Bien (Valoración 5 puntos.)	Bien (Valoración 4 puntos.)
3.1.2.4 Responsabilidad en la toma de decisiones	Bien (Valoración 4 puntos.)	Bien (Valoración 4 puntos.)

Tabla 10.1 Valoración curricular del Ethos profesional del administrador contemporáneo. (Continuación)

El propio instrumento quizás conduce a una valoración alta de los entrevistados que en cierta forma se contradice con las respuestas de aprendizajes instrumentales específicos. Para un estudio más completo de este tipo se requiere de una vinculación más sostenida que permita inferir el ethos más que formular preguntas para entrevistar sobre él, sin embargo, se presentan las conclusiones para esta categoría.

Compromiso ético profesional: uno de los aspectos al que ambos entrevistaos asignaron el más alto puntaje. Ello puede mostrar el valor que le asignan a la institución formadora pero particularmente, el reconocimiento de este rasgo profesional central entre los estudiantes universitarios que ha participado en servicio social o prácticas profesionales en sus empresas. Es central mantener esta opinión de los empresarios para sostener también el vínculo con ello en beneficio de la

formación de los estudiantes. Y resulta de gran importancia también hacerles saber a los estudiantes la valoración positiva que de ellos se tiene y reflexionar con ellos sobre la importancia de mantenerla así.

Creatividad capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.- Estos tres rasgos que también reconocen los empresarios en los estudiantes universitarios que participan en programas de servicio social o prácticas profesionales. Puede decirse que son estos tres de los rasgos centrales del nuevo profesional de prácticamente cualquier campo del saber.

Gestionar proyectos.- En general valoran como muy bien y bien las capacidades evaluadas. Sin ser representativo porque son estudios de caso, sobresale la valoración "regular" que uno de los empresarios formula sobre la capacidad para gestionar proyectos de la institución tarea central de un administrador.

Capacidad de autoaprendizaje y de adaptarse al cambio.- A estos dos rasgos centrales del administrador moderno, alguno de los dos empresarios no asignó el puntaje más alto. Estos aprendizajes complejos que se convierten en principios de actuación profesional deben ser revisados, valorados, impulsados para atenderse en el proceso formativo.

***Responsabilidad en la toma de decisiones*.-** Los dos empresarios entrevistados no asignaron el más alto puntaje a este rasgo central: la toma de decisiones se asocia a la responsabilidad asumida para beneficio o afectación de un proceso administrativo. Esta información puede interpretarse de dos maneras. La primera sería que, a juicio de los empresarios, los jóvenes o recién llegados no tienen responsabilidad en la toma de decisiones. La segunda sería que este comportamiento necesario en el mundo de trabajo no sea mostrado por los jóvenes administradores. Si fuera la segunda, debemos impulsar en los procesos formativos el reconocimiento de este rasgo de comportamiento central no sólo en el mundo del trabajo sino en el mundo laboral. Para hacer posible que la administración puede aprenderse en los contextos

reales, venidos no desde aprendizajes de manual y prescripción de lo establecido, para aprender a tomar decisiones con responsabilidad y que modifiquen los sistemas de trabajo para general beneficios económicos y sociales para transformar los esquemas de trabajo que hasta el momento han generado exclusión y desigualdad. Con una educación de calidad que permita a la universidad crecer en las regiones y por lo tanto las regiones se desarrollen mejor. Solo así se podrán cumplir los objetivos específicos del plan de estudios de un administrador de manera más productiva.

A manera de cierre

La vinculación deberá llevarse a cabo como una estrategia cognitiva en la medida que puede ser organizada y enseñada a través de distintas estrategias que permiten el desarrollo de las habilidades administrativas de dirección y operación de una empresa, generando éstas los ambientes de aprendizaje apropiados para adquirir los conocimientos, prever que la vinculación sirva no solo como un requisito, sino como un apoyo formativo con el cual se coadyuvará al desarrollo de las competencias profesionales del administrador de empresas y que hará notable en esta disciplina, la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje para la educación superior.

El mapa curricular que plantea desarrollar diversas competencias, deberá realizarse apoyando la teoría adquirida en el aula con práctica profesional mediante la vinculación, actividad que deberá ser realizada con empresas micro, pequeñas y medianas localizadas en las regiones donde los estudiantes adquieren su formación la universidad, que proporcione posibilidades formativas que ayuden a los alumnos a desenvolverse en la vida profesional y que facilite la apropiación de herramientas necesarias para cumplir las promesas que la educación superior propone al ingresar y culminar en ella.

Es preciso concebir un cambio de enfoque que sitúe en el centro del diseño curricular el desarrollo cognitivo del estudiante (Estévez, 2002). Pensar a la cognición como un movimiento que se da de “arriba abajo”, considerada como un

proceso que debe ir de lo abstracto a lo concreto, mediante un proceso constructivo-reconstructivo a través de la interacción mental con el mundo físico y social, en un ambiente propicio para que el aprendizaje se produzca; con estructuras claras y definidas que involucra del alumno el aspecto emocional como el afectivo y motivacional. Un cambo curricular que muy posiblemente enfrente una resistencia al cambio y al necesario aprendizaje del grupo docente encargado de atender el reto formativo. Un recurso para ello es precisamente la vinculación con el mundo del trabajo para que los alumnos se interesen en el aprendizaje y práctica de los conocimientos para enfrentar las exigencias laborales del mundo contemporáneo. Este es, definitivamente uno de los retos de la educación superior. Las acciones de vinculación consideradas deseables y positivas deben en este sentido realizarse para desarrollar las competencias pertinentes. Para el alumno de administración de empresas deberán ser, las prácticas profesionales que deben articularse en el currículum formativo, en momentos previos a finalizar la carrera, durante alguna materia que puede articularse como práctica realizándose estancias cortas con actividades administrativas que necesite la empresa donde estén ubicados.

Es así, que el trabajo por competencias en las instituciones de educación superior, deberá darse en primer lugar, seleccionando las materias del mapa curricular de la carrera profesional, que sea articulado como práctico, este cambio provocará que el profesor adquiera un rol de guía que analiza y orienta a los estudiantes en la solución de problemas o en la elaboración de proyectos reales y útiles para las empresas, en las que estará aprendiendo.

Recomendaciones finales

1. **El maestro debe participar** en el proyecto de vinculación como guía de este proceso y en este sentido constituye un reto de la administración curricular, su incorporación como participante activo maestro Suscitar el deseo de aprender ofrecer situaciones abiertas, estimulantes e interesantes, ofrecer procesos más diseñados para crear un ambiente propicio y dinámico,

recreativo para el aprendizaje, no es indispensable que el trabajo escolar parezca un viacrucis, se puede aprender riendo, jugando y disfrutando. Sin embargo, esto no es suficiente para generar el deseo de aprender en el alumno, de esta manera la vinculación deberá enraizarse como un recurso para la enseñanza que conduzca a reforzar la decisión de aprender, es estimular el deseo de saber.

2. Un recurso para lograr la vinculación en el que **los alumnos participen** puede ser el de instituir un consejo de alumnos y negociar con ellos varios tipos de reglas y de obligaciones. El consejo de clase, es un lugar donde es posible hacer frente abiertamente a la distancia entre el programa y el sentido que los alumnos dan a su trabajo, teniendo un contrato pedagógico y didáctico por lo menos implícito, que fije algunas reglas del juego en torno al conocimiento y prohíbe por ejemplo al profesor hacer preguntas sobre cuestiones que todavía no se han tratado o al alumno a preguntar constantemente por qué se estudia esto o lo otro.

3. Favorecer la definición de un **proyecto personal del alumno**. El docente, deberá plantear que el alumno establezca la misión, visión y objetivos que debe lograr a través de la vinculación y la realización de práctica profesional en la empresa, la finalidad debe ser proyectarse en un futuro para la concepción de la realización propia y la transformación del mundo, darle sentido y valor a lo que se realiza, supone una parte importante de este proceso, debido a que el alumno adquirirá el compromiso durante el período en que se realice.

4. **Los docentes que innovan** y permanecen atentos al desarrollo formativo del estudiante tienen en el modelo cognitivo una apoyo para entender su trabajo, teniendo en claro el por qué y el para qué se están realizando las actividades y propuestas formativas. En materia de intervención docente, el objetivo es entonces asegurar que los alumnos aprendan y sean capaces a la vez de desarrollar habilidades cognitivas en condiciones de aprendizaje durante toda la vida, los profesores deben estar preparados para enfrentar

situaciones diferentes en cada clase, en cada curso y con cada grupo de alumnos, ante lo cual no pueden emplear procedimientos algorítmicos o recetas de manera rígida.

5. **El diseño del proyecto participativo** exige entonces analizar la problemática en toda su complejidad, reconociendo la necesidad de adquirir nuevos conocimientos para proponer una solución posible y eficaz. Un proyecto participativo debe considerar siempre **visitas a fábrica o empresa** con una clara definición del sentido, propósito, organización de la visita y estricto apego al fin formativo común y explícitamente asumido antes de la visita.

6. Un recurso posible es la elaboración de **Guias de actitudes**, como recurso de automonitoreo que permitan registrar el progreso paulatino del alumno y la adquisición de las actitudes buscadas, consiste en registros donde se hacen evidentes la evolución deseable de las disposiciones personales y profesionales buscadas.

7. **Características de la evaluación.** Evaluar de forma holística evaluar de manera continua prestando atención a todo lo que ocurre dentro de un proceso de enseñanza-aprendizaje con intención formativa. **Condiciones de la evaluación** orientado por un modelo de enseñanza basado en el uso de estrategias cognitivas, es necesario saber por qué se necesita realizar un trabajo práctico de cada materia y bien orientado por el docente.

Consistentes con el modelo y con la competencia que se desea evaluar y por último que utilice técnicas que responda a necesidades de modelos de enseñanza y de su sistema de evaluación, debemos aprender a enfrentar los desequilibrios y nuevos desafíos a los que nos enfrentamos, no se trata de resolver problemas con “respuestas fáciles”, sino enfrentar los temas sociales movilizándose para producir

una nueva adaptación, producir estrategias que ayuden a afrontar y desafiar las opiniones divergentes acerca del origen de la dificultad y de sus soluciones posibles.

El reto para el alumno involucrado en la empresa mediante la vinculación, es que al aprender a reconocer y a evaluar bajo qué circunstancias trabaje la empresa, se convierte en un analista especializado que sabe que requiere de recursos técnicos de los cuales echar mano para encarar los problemas pero también sabe que la intervención es un proceso complejo que dificulta definir completa y objetivamente los problemas o asegurar que una decisión sea el medio infalible para resolverlos.

Adaptarse entonces, significa variar los métodos conocidos, adaptarse al nuevo ambiente, configurando nuevas estructuras frente a los desequilibrios sociales, políticos y económicos

Es así que un diseño didáctico, debe configurarse como el enlace entre la comprensión de los contenidos, el mejoramiento de las acciones educativas y la aplicación de los métodos de enseñanza, donde se toman decisiones respecto a estos métodos y mejor forma de realizarlo, es hacer del conocimiento completo a los docentes y directivos los componentes estratégicos que se consideran como mejores para la obtención de los mejores resultados y generar así el aprendizaje a lo largo de toda la vida.

Referencias

Carlos, F. N. (2009). Administración por Excepción. Significado y aplicaciones. *Documento Técnico*. Colombia, Bogotá: Mind de Colombia.

CELAC-UE. (22 y 23 de enero de 2013). *Declaración de Santiago sobre Cooperación Universitaria en Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación y propuestas a los jefes de estado y de gobierno de la cumbre CELAC-UE.* Recuperado el 30 de marzo de 2013, de Cumbre Académica de América Latina y El Caribe - Unión Europea.

Chapela, M. d., & Cerda, R. A. (abril de 2010). *Ethos, conocimiento y sociedad.* Recuperado el 2 de mayo de 2014, de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34012514003#

CUVyTT. (2013). *Centro Universitario de Vinculación y Transferencia de Tecnología*. Recuperado el 3 de marzo de 2013, de Benemérita Universidad Autónoma de Puebla: http://www.viep.buap.mx/vinculacion/cuv-mision.htm

Drucker, P. F. (2002). *El managenent del futuro.* Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.

Estévez, N. E. (2002). *Enseñar a aprender.* México D.F.: Paidós.

Ezpeleta, M. J. (2004). Innovaciones Educativas. Reflexiones sobre los contextos en su implementación. *RMIE, . Volumen IX, número 21, México*, 403-424.

Figueroa, R. A., Gilio, M. M., & Gutiérrez, M. V. (2008). *La función docente en la universidad.* Recuperado el 28 de enero de 2013, de Revista Electrónica de Investigación Educativa. Especial.: http://redie.uabc.mx/NumEsp1/contenido-figueroagiliogutierrez.html

Fuentes, F. (2012). La ciencia de la administración de empresas: un análisis de sus componentes. *Revista Economía y Administración.*, 37.

Gallart, M. A. (1996). *Escuela-empresa: un vínculo difícil y necesario.* Recuperado el 28 de enero de 2013, de Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID - CENEP: http://www.empresaescuela.org/links/dificil.pdf

Heifetz, R. A. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos dificiles.* Cambridge, Londres: Paidós.

Homs, O. (Agosto de 2001). *La formación en la sociedad del conocimiento.* Recuperado el 3 de enero de 2013, de Guipúzcoa 2020 (Reto 2: Educación).: http://www.gipuzkoa.net/g2020/docum/G2020-Educacion-Homs_2_es.pdf

Ibarra, M. J. (2003). *La universidad necesaria.* Recuperado el 28 de enero de 2013, de Revista Electrónica de Investigación Educativa: http://redie.uabc.mx/vol5no1/contenido-ibarra.html

INEGI. (2012). *Instituto Nacional de Estadistica y Geografía, México.* Recuperado el 14 de marzo de 2013, de Las empresas en los Estados Unidos Méxicanos: Censos Economicos 2009-2012: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/empresas/Mono_Empresas_EUM.pdf

OECD, O. f.-o. (2012). *La Educación Superior en la República Dominicana 2012.* Obtenido de Capítulo 4: Calidad, Pertinencia y Eficacia, (pp. 77-101): http://dx.doi.org/10.1787/9789264177079-7-es

Perreound, P. (2004). Capítulo 1. Implicar a los alumnos en sus aprendizajez y su trabajo. En P. Perreound, *Diez nuevas competencias para enseñar.* GRAÓ DE IRIF, S.L.

Presidencia de la República. (2012). *Iniciativa de reforma y adición al artículo 3° de la Contitución de los Estados Unidos Mexicanos.* Ciudad de México, Distrito Federal.

PricewaterhouseCoopers (PwC). (2012). *Encuesta de empresas familiares 2012.* Recuperado el 14 de abril de 2013, de “Compromiso y agilidad Familias Empresarias” : www.pwc.com/mx/encuestas-empresas-familiares

Romero, V. C., & Yuren, C. M. (agosto de 2007). *Reencuentro.* Recuperado el 23 de octubre de 2013, de Red de Revistas cientificas de america Latina y el Caribe, España y Portugal: www.redalyc.uaemex.mx

SES, S. d. (2012). *Secreataría de Educación Pública*. Obtenido de http://www.vinculacion.ses.sep.gob.mx/#

Stake, E. R. (2007). *Investigación con estudio de casos.* Madrid, Cuarta Edición: Morata.

Tejeda, F. J. (2005). *El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo.* Recuperado el 28 de enero de 2013, de Revista Electrónica de Investigación Educativa: http://redie.uabc.mx/vo7no2/contenido-tejada.html

Tenutto, M., Brutti, C., & Algarañá, S. (2009). Capítulo 3. Una propuesta posible. En *Planificar, Enseñar, Aprender y Evaluar por Competencias. Conceptos Y Propuestas* (pág. 112). Buenos Aires, Argentina: Digital y Papel.

Tiana, A. (2009). *Calidad, evaluación y estándares: Algunas lecciones de las reformas recientes. Calidad, equidad y reformas en la enseñanza. Serie Reformas educativas. Metas Educativas 2021. –La educación que queremos para la generación.* Recuperado el 10 de febrero de 2013, de España: OEI-Fundación Santillana educativas.: : http://www.oei.es/publicaciones/detalle_publicacion.php?id=4

Tinoco, C. H., & Soler, S. M. (2011). Aspectos Generales del Concepto "Capital Humano". *La Calidad Académica, un Compromiso Institucional*, 203-226.

Ugarte, C., & Naval, C. (2010). *Desarrollo de competencias profesionales en la educación supperior. Un caso docente concreto.* Recuperado el 28 de 01 de 2013, de Revista Electrónica de Investigación Educativa [Número Especial]: http://redie.uabc.mx/contenido/NumEsp2/contenido-ugarte.html

Ugarte, Carolina. y Naval, Concepción. (2010). *Desarrollo de competencias profesionalles en la educación supperior. Un caso docente concreto.* Recuperado el 28 de 01 de 2013, de Revista Electronica de Investigación Educativa [Número Especial]: http://redie.uabc.mx/contenido/NumEsp2/contenido-ugarte.html

Zerón, F. M., Quevedo, D. J., & Mendoza, C. G. (2013). *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 14 de abril de 2013, de Pequeñas empresas familiares y su integración a la cadena de suministros.: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/empresas-familiares-integracion-cadena-suministros.html

Anexos

Anexo A. Taxonomía de las etapas del aprendizaje, adaptación elaborada por Estévez, 2002 de De Sanchez 1995

ETAPAS	***CONTENIDOS DECLARATIVOS (QUE Y ACERCA DE QUÉ)***	***CONTENIDOS PROCEDIMENTALES (CÓMO SE HACE)***
1. Percepción analítica	Discriminación de las partes que conforman el todo Conocimiento acerca del todo y de las partes	Conocimiento y comprensión de la operación mental que define el proceso cognitivo o de los componentes del procedimiento.
2. Síntesis integradora	Afirmación de las características esenciales de los temas estudiados; comprensión de las relaciones entre datos, hechos y conceptos; integración lógica, coherente y significativa de los temas analizados.	Concientización de los pasos que conforman la definición operacional del proceso o de la secuencia de las etapas del procedimiento.
3. Consolidación o fijación	Ejercitación y revisión iterativa, evolutiva y gradual, que conduzca a la internalización (interiorización) o desarrollo de esquemas mentales correctamente estructurados y naturalmente incorporados a la manera habitual de pensar del educando.	Transferencia o aplicación de la habilidad en variedad de situaciones y contextos, o ejercitación y práctica del procedimiento hasta dominarlo.
4. Reflexión metacognoscitiva	Concientización del proceso de aprendizaje realizado; análisis	Trascendencia o

ETAPAS	***CONTENIDOS DECLARATIVOS (QUE Y ACERCA DE QUÉ)***	***CONTENIDOS PROCEDIMENTALES (CÓMO SE HACE)***
	acerca de la trascendencia de los logros alcanzados, identificación de posibles áreas de transferencia, formulación de principios y generalizaciones y activación de procesos de autorregulación y de retroalimentación.	interpretación del proceso en un contexto de relaciones y posibilidades ideales que se transformen en medios para el logro de metas cada vez más exigentes y que impliquen crecimiento continuo; o análisis de posibles áreas de transferencia del procedimiento.

Anexo B. Formato para selección de sujeto de estudio

1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA

DIRECCIÓN

No. DE TRABAJADORES

AÑO DE INICIO ACTIVIDADES

TIEMPO LABORANDO EN ESTA UBICACIÓN

SECTOR

GIRO

CUENTA CON SUCURSALES (SI/NO, CUÁNTAS)

VENTAS APROXIMADAS/AÑO.

TIPO DE EMPRESA

CRITERIO	BIEN (3)	REGULAR (2)	MAL (1)	N/A (0)
2. SISTEMA CONTABLE				
a) Es una empresa registrada y que paga impuestos				
b) Cuenta con un sistema contable eficiente y transparente				
3. VÍNCULO FORMAL CON EL MERCADO				
a) Aparece en medios de comunicación locales, regionales o nacionales				
Cuenta con un sistema de ventas eficiente				
b) Existen clientes satisfechos que recomiendan, comentan positivamente y regresan a la				

CRITERIO	BIEN (3)	REGULAR (2)	MAL (1)	N/A (0)
empresa				
c) Existe seguimiento de clientes satisfechos				
4. ORGANIZACIÓN FÍSICA Y DEPARTAMENTAL				
a) La empresa a simple vista se ve organizada				
b) Cuenta con buena iluminación y ventilación de las áreas				
c) Las áreas de trabajo están bien distribuidas y definidas				
d) Cuenta con salidas y entradas bien identificadas				
e) Cuenta con organización departamental por áreas y funciones				
f) Existe un adecuado sistema de contratación de personal				
g) Las remuneraciones que ofrece son superiores a las de ley				
5. CLIMA ORGANIZACIONAL Y RELACIONES INTERPERSONALES				
a) Existen buenas relaciones entre los empleados				
b) Existe demanda externa para ocupar algún puesto dentro de la empresa				
6. PROVEEDORES				
a) Cuenta con diversos proveedores				

CRITERIO	BIEN (3)	REGULAR (2)	MAL (1)	N/A (0)
b) Realiza cotizaciones y comparaciones antes de comprar	☐	☐	☐	☐
7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	☐	☐	☐	☐
a) Cuenta con misión, visión y objetivos por escrito que guían a la empresa	☐	☐	☐	☐
b) Esta planeación la da a conocer a todos los participantes de su empresa	☐	☐	☐	☐
SUBTOTAL				
TOTAL				

Anexo C. Cuestionario para recolección de datos

1. ¿Cómo influyó en su decisión de contratación que el licenciado de administración de empresas fuera un alumno egresado de la BUAP del campus de esta ciudad?
2. En atención a las demandas administrativas de su empresa ¿Cómo percibe la formación que reciben los egresados de la BUAP de esta ciudad?
3. De acuerdo a la formación que observa en el egresado licenciado en administración de empresas, evalúe el perfil de un trabajador. Marque la casilla elegida conforme a los siguiente criterios de evaluación:

MB= Muy Bien B= Bien R= Regular M= Malo D=Deficiente

COMPETENCIAS A EVALUAR EN EL ADMINISTRADOR	MB 5	B 4	R 3	M 2	D 1
a. Conocimientos técnicos especializados necesarios para su empresa					
b. Capacidad de aplicar lo aprendido en la práctica profesional					
c. Capacidad para adaptarse al cambio					
d. Creatividad y capacidad para la innovación ante situaciones de adaptación					
e. Capacidad de autoaprendizaje					
f. Capacidad de liderazgo para cooperar y trabajar en equipo					
g. Compromiso ético y profesional en las actividades encomendadas en la empresa					
h. Capacidad para gestionar proyectos dentro de la institución.					
i. Responsabilidad en la toma de decisiones					

COMPETENCIAS A EVALUAR EN EL ADMINISTRADOR	MB 5	B 4	R 3	M 2	D 1
j. Capacidad para utilizar herramientas informáticas					
k. Capacidad de comunicación *oral y escrita*					
Subtotal					
Total					

4. De acuerdo con lo anterior ¿qué otras competencias considera necesaria mejorar o incluir, en el perfil que tiene el egresado licenciado en administración que contrató? NOMBRE DOS:
5. ¿Considera que la formación que el administrador recibió, favorece el desarrollo de habilidades para seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida? Explique su respuesta.
6. ¿En qué área de su empresa necesitaría la colaboración de los estudiantes de la licenciatura de administración?
7. ¿Estaría dispuesto a firmar algún acuerdo o convenio de colaboración con la Universidad en el área de administración para la realización de prácticas profesionales especializadas de alumnos estudiantes de esta carrera para aprender de los diversos procesos que realiza su empresa?

   Si su respuesta es afirmativa: ¿Cuáles serían las dos principales cláusulas a incluir en el convenio?
   Si su respuesta es negativa: Ofrezca una consideración a esta respuesta.