

LA RESOLUCION DE PROBLEMAS INSTITUCIONALES: UN MODELO SINERGETICO

PAUL E. ADAMS*

INTRODUCCION

Es bien conocido que la falta de expertos en educación administrativa en México, ha dado como resultado que el liderazgo raras veces sea algo más complicado que un nombramiento de tipo político que conlleva instrucciones de “mantener la paz”. Desafortunadamente, los que viven de la política, generan más política en lugar de teorías de administración, y la paz es simplemente la calma antes de la próxima confrontación.

Las direcciones generales, por medio de sus departamentos de operaciones, tratan de arreglar situaciones críticas y pocas veces tienen las oportunidades para prevenir en lugar de conciliar. La intención del sistema aquí elaborado es “medicina preventiva”: es la aplicación de un modelo para la resolución de problemas institucionales en cualquier momento del proceso administrativo. La primera parte describirá el modelo y su base teórica, mientras que la segunda proporcionará los resultados de una aplicación del modelo en un Instituto Tecnológico Regional.

LA TEORIA SINERGETICA

La palabra sinergia en español tiene, entre otras, connotaciones físicas y teológicas. La piedra principal es más que una substancia que está en interacción en un momento dado. La reacción deseada no se logra sin la presencia de todos los reactivos necesarios. En su significado teológico, la combinación consta de los seres humanos junto con el Espíritu Santo, para lograr un efecto benéfico. En educación la palabra lleva un significado psicológico-social y antropológico, más que trascendental. En la teoría Gestalt una cosa física junto con su significado contextual permite una interpretación individual que, debido a la experiencia personal variable (M. L. Bigge y M. P. Hunt, 1977, Cap. 12), es siempre relativa y única. Es obvio, pues, que cualquier opinión individual es válida en la resolución de problemas y, por otro lado, ninguna persona tiene el monopolio de la verdad a pesar de su antigüedad o su puesto alto. En términos políticos significaría que el proceso tiene que ser democrático en lugar de paternalista o mandatario.

La antropología insiste en la importancia de todos los datos y en su interacción holística para un diagnóstico social. Para los fines de diagnosis, un instituto educativo es una pequeña sociedad cuyos miembros constituyen el total de las interacciones posibles dentro del mismo. En este contexto sinergia quiere decir que todos los miembros del instituto forman, producen, sienten, sufren, manipulan y quejan con una contribución interactiva a todos los problemas que existen en un instituto dado (Adams, 1978).

No se pretende con tanto relativismo que ningún estándar sea factible. Al contrario, existen estándares en cualquier instituto, pero su utilidad es siempre relativa, no absoluta.

En consecuencia, la diagnosis de problemas también significará que los estándares pueden ser cambiados sin que resulten inefectivos. Un obstáculo muy grave es que pocos directivos tienen el derecho o el poder de cambiar los estándares ya fijos. Los estándares suelen adoptar un aspecto sagrado y la lucha consiste en la aplicación de “la regla X” más bien que el cambio de la regla para algo más flexible según las circunstancias cambiantes.

*Doctor en Ciencias Sociales, Universidad de Sussex, Inglaterra Jefe de Extensión del Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica, SEP, Querétaro, Qro.

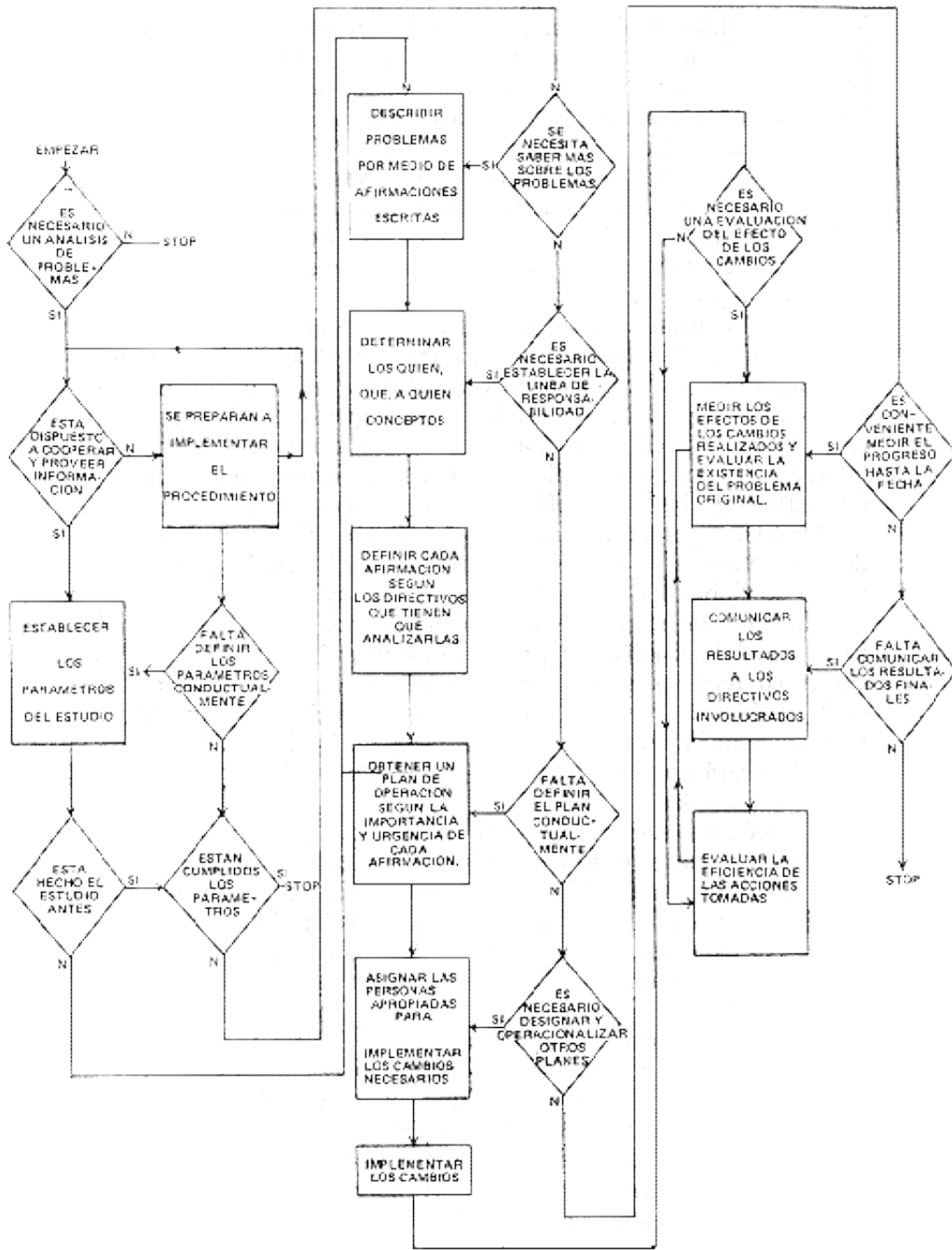
En resumen, según el modelo sinérgico los problemas institucionales no tienen nada que hacer con ciertos individuos, porque las personas deben ser más bien agentes interactivos que visualizan problemas, en lugar de ser quienes los originan. Claro, alguien es “culpable”, pero una vez que el proceso está en plena marcha, un cambio de directores, por ejemplo, no resuelve nada, excepto quitar una persona enterada sobre el proceso y reemplazarlo con otra que forzosamente no conoce nada relevante sobre el mismo.

Un educador, W. J. Gordon (1961), trata de impulsar más creatividad por medio de un proceso que él llamó “Synectics”. Básicamente consistió en un trabajo grupal por medio del cual la clase metafóricamente entendió los sentimientos de una criatura ajena. Una regla del procedimiento exigió que cualquier dato que tenía una relación lógica no podía ser rechazado. Para el propósito de creatividad, el juicio adelantado es la mano muerta porque se obstaculiza el flujo libre de ideas. No solamente esta obra tiene la misma raíz que la sinergia, sino que también las mismas reglas se aplican. Las ideas o sentimientos de otros no pueden ser rechazados y todos tienen el mismo derecho de expresar sus propios pensamientos libremente. Además, ninguna contribución es juzgada hasta el final del proceso, porque no solamente una contribución tiene igual peso, sino también la consultación tiene que ser entre personas iguales, aunque sólo para el proceso. Para asegurar que la aceptación de las ideas de otros sea realmente abierta, es conveniente introducir el proceso por medio de una prueba simulada usando alabanzas en lugar de quejas. Sin embargo, es oportuno considerar un diagrama de flujo antes de entrar en los detalles.

La columna número uno a la izquierda (ver p. 95), enumera las condiciones necesarias antes de iniciar el procedimiento. Sin la cooperación voluntaria de las personas presentes y la disposición para proporcionar información, el proceso fracasará. La primera pregunta es: ¿quiénes son los invitados? Si la influencia micropolítica dictará quiénes serán los participantes, luego el diagnóstico sería tal vez parcial o, peor aún, un engaño. Por otro lado, si todos son invitados es posible que terminemos con cientos de personas, produciendo un proceso imposible de controlar.

Posiblemente la solución es invitar a todos los directivos o sus representantes legales, sean amigos o enemigos, quienes conforman una muestra Transversal de todo el instituto. Obviamente, la omisión de personas importantes perjudica el diagnóstico; en consecuencia, la presencia del director principal es obligatoria, pero no es de suponer que su opinión lleva más peso que la del jefe de servicios sanitarios. La segunda pregunta es: ¿existe un lugar privado donde las consultas continuarán sin interrupción? El aislamiento es muy importante y ayudará a tener otra regla que insiste en la presencia de todos los participantes durante cada sesión y hasta que ésta termine. Establecer los parámetros del estudio implica cuáles son las quejas que vamos a incluir, cuáles excluirémos y por qué razones. Demasiadas restricciones perjudicarán la investigación, igualmente que la exclusión de ciertas personas. Con todas estas preguntas aclaradas estamos listos para empezar el proceso.

PROCEDIMIENTO PARA RESOLUCION DE PROBLEMAS INSTITUCIONALES
PAUL ADAMS 1978



Todas las personas escriben sus quejas en hojas separadas, sin poner ninguna identificación (más tarde el dirigente reescribirá las quejas con su propia mano o a máquina, mezclando las afirmaciones en seguida). Es muy importante que los problemas sean escritos tan específica y conductualmente como sea posible, y tal vez sería necesario dedicar un poco de tiempo en la práctica de escribir quejas bien definidas antes de empezar.

En una segunda hoja cada persona escribirá sus alabanzas del instituto con la intención de comenzar el trabajo grupal por medio de alabanzas en lugar de quejas. Se divide el taller en grupos de cerca de diez individuos al azar, cada grupo considerará todas las alabanzas con el propósito de resumir todas las afirmaciones en reportes que se presentarán a todo el personal al fin de la sesión. En las alabanzas no es necesario omitir nombres personales ni individuos seleccionados como laudables. Cada grupo colaborará con una parte de las alabanzas hasta que todas sean consideradas.

La próxima sesión empezará de la misma manera, con los problemas y manteniendo los mismos grupos. Su primera tarea sería identificar la división organizacional que normalmente tiene la responsabilidad principal para la situación indicada en la queja. Por ejemplo: la dirección, los departamentos, los maestros, los alumnos, o una combinación. Obviamente cada hoja y cada queja recibirá una identificación para reconocerla más tarde. No se permite rechazar ninguna en esta parte inicial del procedimiento. Luego, los grupos reportarán sus conclusiones.

Según el instituto es posible que en aquel punto sería conveniente nombrar una comisión especial que tendrá la responsabilidad de actualizar las soluciones una vez producidas en áreas específicas. El punto corresponderá al diagrama cuando dice “definir cada afirmación según los directivos que tienen que analizarlas”. Si la cantidad de quejas es grande, se permitirá que repeticiones o afirmaciones queden eliminadas, pero sólo con el consenso de todo el taller.

La fase próxima consistirá en una votación individual (calculada por cada grupo) según dos escalas: 1-5 para importancia y 1-5 para urgencia. En tal manera, que cada afirmación recibirá una calificación de no menos de 2 y no más de 10 puntos. El voto individual hará un promedio grupal que luego es sumado con los promedios de los otros grupos. Las afirmaciones que recibirán los votos más altos están consideradas en la etapa final únicamente.

Para conformar las sugerencias de cambio basadas en el número reducido de quejas, el nombramiento de los grupos es cambiado y las instrucciones incluyen una demanda de cambios, fechas de implementación, fechas de evaluación y condiciones claras, si circunstancias especiales tienen que ser consideradas. El reporte final consiste en las conclusiones de los grupos separados y se entregará a la dirección para acción adicional. El reporte concluye la sesión final del taller pero no el proceso.

La columna a la derecha del diagrama explicará el procedimiento para la evaluación de los cambios aceptados o actualizados por la dirección. Los directivos encargados de implementar los cambios no pueden comenzar con todas las sugerencias al mismo tiempo. Además, algunas conclusiones quedan fuera del control del instituto o a veces están en contra de la ley. Todas estas condiciones están aclaradas en una serie de evaluaciones que deben ser distribuidas a todos los participantes del taller; la falta de explicación de cada procedimiento, el no indicar razones y omisiones claramente, pueden acarrear frustraciones que afectarían al mismo proceso. Lo ideal es la resolución de un buen porcentaje de los problemas exigentes que quedan dentro de las posibilidades locales, pero no hay que esperar que la meta se logre en un par de semanas. Es conveniente ilustrar el proceso por medio de un caso real y la oportunidad se presentó en agosto de 1978, en el Instituto Tecnológico Regional Núm. 20.

LA APLICACION DEL MODELO SINERGETICO Y LOS RESULTADOS HASTA LA FECHA

Durante las vacaciones estudiantiles, se reunieron alrededor de treinta personas en la biblioteca del instituto. Las sesiones fueron programadas para seis horas diarias toda la semana, dejando las tardes libres para tareas habituales. Los participantes en cada sesión permanecieron hasta el final de la misma. Pausas para café fueron planeadas dentro de la biblioteca, además de un servicio de refrescos a cargo del instituto. Todas las personas invitadas fueron directivos del Tecnológico y el director y subdirector estaban presentes en todas las sesiones. Para los tres grupos de trabajo formados (que recibieron nombres: mariposas, hormigas y cucarachas) fueron establecidas las siguientes reglas:

- I. El anonimato sería protegido durante el proceso.
- II. Todas las afirmaciones tienen que ser consideradas por cada participante sin juicio previo.
- III. Las opiniones individuales siempre serían igualmente respetadas durante las discusiones.
- IV. Cualquier problema institucional podría ser seleccionado por cada participante excepto el derecho de nombrar individuos personalmente.
- V. Solamente las quejas escritas podrían ser consideradas durante el proceso.

Los participantes tenían que escribir 10 problemas y 5 alabanzas cada uno, que producían 300 problemas y 150 encomios para la consultación. Los elogios no tenían restricciones y los mismos fueron distribuidos inmediatamente para la discusión, con instrucciones de agruparlos y formar conclusiones para hacer una presentación a los demás.

Mientras, el dirigente copió la inicial cantidad de 282 problemas y los redujo a 240 con la eliminación de repeticiones obvias, afirmaciones no legibles, etc. Los tres grupos recibieron 50 elogios a la vez, con una rotación cada media hora. Fue notable que las sospechas y temores del principio desaparecieron rápidamente durante la discusión de alabanzas.

Casi todas las alabanzas surgieron en forma grupal y fueron nombrados quince departamentos. Por ejemplo: el departamento de Servicios Académicos fue mencionado por la buena organización que permite la superación del personal y alumnado; la eficiencia de los servicios que presta en sus secciones (editorial), la coordinación de los trabajos de los departamentos, la asesoría a profesores en la solución de los problemas; la organización y comunicación con otras instituciones, y la cooperación en los trabajos con los demás departamentos.

El grupo cucarachas “considera positivo destacar los buenos resultados obtenidos por algunos departamentos y cree que esta práctica debe ser permanente como forma de incitar al trabajo efectivo”.

Al final del primer día el Tecnológico estaba dispuesto a considerar la otra cara de la moneda.

Los problemas mezclados fueron distribuidos en hojas separadas cada una con diez afirmaciones, cincuenta a la vez para cada grupo con la misma rotación que el día anterior. Las instrucciones incluyeron la importancia de la misma objetividad que antes con las alabanzas, y la tarea consistía en la colocación de cada afirmación según la responsabilidad que correspondía a la dirección, los departamentos o los maestros.

Como indicación de los resultados podemos considerar una hoja completa:

1. A los Recursos Humanos les hace falta visión de participación con los miembros del Tecnológico.
2. Maestros que han sido rechazados por los alumnos.
3. Falta de incentivos por parte de directivos hacia el personal.
4. Dificultad para encontrar el procedimiento de cambio en algunos valores del grupo de trabajo.

5. No todos los maestros (de la misma cátedra) realizan su trabajo de la misma forma; es decir, mientras que unos ven el programa en forma superficial, otros lo ven muy a fondo.
6. No se logran los objetivos del departamento (Depto. nombrado).
7. Determinaciones dadas por los directivos solamente a ciertas personas que afectan a la organización, o sea que no existe una democracia en la administración.
8. El apoyo del jefe inmediato no es suficiente (Depto. nombrado) .
9. Predominan los favoritismos hacia algunas personas dentro de la administración.
10. Falta de entusiasmo de algunos compañeros para formar equipo de trabajo.

La votación resultó así:

DIRECCION				DEPARTAMENTO				MAESTROS			
	M	H	C		M	H	C		M	H	C
1.	X		X	1.		X		1.		X	
2.				2.		X		2.	X	X	X
3.	X	X	X	3.				3.			
4.	X		X	4.		X		4.			
5.			X	5.	X	X		5.		X	
6.			X	6.	X	X	X	6.			
7.	X	X	X	7.				7.			
8.				8.	X	X	X	8.			
9.	X	X	X	9.		X		9.			
10.	X		X	10.			X	10.		X	

Claro que los votos no son exclusivos, cada grupo podía haber culpado a cualquiera de las divisiones. En el caso de un Tecnológico donde la dirección siempre tiene más poder administrativo que los departamentos, es inevitable que la dirección tenga que aprobar cualquier cambio aunque los departamentos sean los responsables inmediatos.

La única etapa que quedaba antes de la implementación era la de obtener un plan de operación según la importancia y urgencia de cada problema. Otra vez los grupos mariposas, hormigas y cucarachas consideraron los 240 problemas (150 el segundo día y 90 el tercero) para jerarquizarlos. Aquí la opinión individual es sumamente importante porque cada participante puede votar por las afirmaciones que él considera más vitales para el éxito de su propio trabajo o para el éxito del instituto en general. Sin embargo, los juicios grupales fueron reportados como promedios sumados. Para nuestra muestra los votos fueron así:

	C	M	H	TOTAL
1.	6.39	6.72	6.9	20.01
2.	7.4	8.45	7.7	23.55
3.	7.10	9.18	8.4	24.68
4.	6.30	7.72	8.4	22.42
5.	6.8	8.54	7.8	23.14
6.	4.88	7.18	7.8	19.86
7.	5.6	7.18	8.5	21.28
8.	6.1	6.54	8.2	20.84
9.	6.5	7.72	8.3	22.52
10.	6.0	8.45	8.0	22.45

PROMEDIO DE UNA ESCALA 1-5 PARA IMPORTANCIA Y
1-5 PARA URGENCIA

El que captó la votación más alta fue el número 3: “falta de incentivos por parte de directivos hacia el personal”, que es un problema para todo el sistema más bien que algo particular.

Pero regresaremos después a los resultados totales. Ahora queda una pequeña duda sobre las votaciones variables de los grupos. La suma vertical de los grupos es: cucarachas 63.07, mariposas 77.68, y hormigas 80.00, es decir, una diferencia de casi 20 puntos entre los grupos. Sin embargo, aparte de la observación de que los votos para las cucarachas son bajos consistentemente, existe un método para verificar la consistencia. Al final del segundo día tuvimos 150 afirmaciones, y al final del día 3, otras 90. La suma de votos para la primera (150) fue la siguiente:

	M	H	C
%	57	101	127
	20	35.44	44.56

DIRECCION

	M	H	C
%	93	43	51
	36.19	43.97	19.84

DEPARTAMENTOS

	M	H	C
%	9	33	7
	18.37	67.35	14.28

MAESTROS

La segunda (90), así:

	M	H	C
%	35	63	54
	23.02	41.45	35.53

DIRECCION

	M	H	C
%	48	57	67
	27.91	33.14	32.61

DEPARTAMENTOS

	M	H	C
%	5	15	26
	10.87	32.61	56.52

MAESTROS

Porcentaje en general:

1ero.	150	48.22 %	43.49 %	8.29 %
2ndo.	90	41.08 %	46.49 %	12.43 %

DIRECCION DEPARTAMENTOS MAESTROS

Evidentemente las diferencias en las afirmaciones pueden ser la causa principal para la variación. Pero sin un estudio estadístico, es todavía posible averiguar que las mariposas eran las más consistentes, mientras que hormigas y cucarachas cambiaron su énfasis en direcciones mutuamente opuestas.

Es posible que la discusión de los resultados del segundo día influyó un poco en los resultados del tercero. Para evitar esta duda, los resultados del segundo día debían haber sido guardados hasta que todas las afirmaciones hubieran recibido votos.

LOS PROBLEMAS SOBRESALIENTES

Con la información completa hay que seleccionar las afirmaciones con calificaciones más altas. Para este trabajo los tres grupos fueron reagrupados con un intercambio de miembros al azar. Tomando el Núm. 24 como el primer punto del corte, tenemos 18 problemas sobresalientes más arriba de los 24 puntos.

La lista es la siguiente:

24 puntos = 18	17 puntos = 10
23 puntos = 45	16 puntos = 8
22 puntos = 39	15 puntos = 6
21 puntos = 36	14 puntos = 4
20 puntos = 30	13 puntos = 2
19 puntos = 20	12 puntos = 1
18 puntos = 19	10 puntos = 2

Las quejas se agrupan en 3 categorías: incentivos, administración y alumnado.

GRUPO 1	FALTA DE INCENTIVOS RESPONSABILIDAD		
	Dirección	Deptos.	Maestros
1. No existen incentivos a personas que lo merecen	3	1	-
2. Falta de incentivos por parte de directivos hacia el personal	3	-	-
3. Actualmente el parámetro de efectividad de las personas se basa solamente en tiempo de estancia en la escuela y no de la efectividad en el trabajo	3	1	-
4. Falta de incentivos a personal cuando lo ameritan	3	2	-
5. Inadecuada selección de jefes	3	-	-
6. La necesidad de aprovechar al máximo los recursos humanos	2	1	-
7. No se nos proporcionan estímulos cuando se está dando más de sí	3	2	1
8. Se solapan -por parte de los directivos- algunos maestros ineptos académicamente	2	3	-
SUBTOTAL	22	10	1

GRUPO 2	ALUMNADO		
	Dirección	Deptos.	Maestros
9. Presión por parte del alumnado al que se le consiente todo	2	1	2
10. Demasiada injerencia de los alumnos en la toma de decisiones	3	-	-
SUBTOTAL	5	1	2

GRUPO 3	ADMINISTRACION		
	Dirección	Deptos.	Maestros
11. Nos falta más comunicación entre departamentos, por lo cual no existe intercambio de ideas o experiencias o es casi nula	1	2	–
12. Falta de manual de operación para el departamento	2	3	–
13. Los programas por objetivos no están bien realizados	–	3	–
14. Desconocimiento del sistema de organización	2	2	
15. Falta de comunicación entre el personal administrativo para conseguir los objetivos institucionales, con el consiguiente desperdicio de recursos	2	2	–
16. No existe supervisión a los departamentos	3	–	–
17. Varios maestros no tienen la preparación académica adecuada	1	3	1
18. No se cuenta con un administrador que coordine todas las actividades administrativas	3	–	–
SUBTOTAL	14	15	3
TOTAL	41	26	6

CONCLUSIONES

Hay que notar que los problemas de un Instituto Tecnológico Regional (ITR) no necesariamente reflejan la situación del sistema en su totalidad. Sin embargo, las pautas sugeridas de un caso tal vez lleven sugerencias útiles para otros institutos similares. Por ejemplo, la presión por parte de los alumnos es un problema general y refleja la situación actual en el país. Es muy improbable que una dirección pueda limitar el acceso de los estudiantes a la toma de decisiones cuando una huelga estudiantil puede significar el adiós al director.

Pero la falta de incentivos es algo que refleja la política actual del sistema más bien que una situación local. Un maestro no tiene acceso a un escalafón de sueldos aumentados excepto en la cantidad de horas que enseña. Los administradores muchas veces tienen la mitad de sus horas concedidas a su cargo administrativo, pero ocupan muchas horas más para cumplir con su deber. Sería muy conveniente introducir un sistema de méritos que permitiera un aumento de salario cuando un maestro o administrador “está dando más de sí” constantemente. Tantos aumentos una vez concedidos, deben ser juzgados por comités académicos y nunca por la dirección sola. Me permito citar una conclusión presentada por el grupo Núm. 1: “Sin duda el diseñar y aplicar un programa de incentivos que cumpla con su objetivo, para todos los trabajadores, es casi imposible

de obtener, por lo que se sugiere, para la elaboración e implantación del mismo, que se forme una comisión en la que intervenga personal del instituto auxiliado técnicamente por personas altamente capacitadas en el campo de motivación.”

“En la implantación del programa indispensable para el instituto deberán tomarse en cuenta las características a calificar (capacidad, dedicación, puntualidad, antigüedad, etc.) y el tipo de incentivos (Intrínsecos: becas, aumentos, cursos, etc. Extrínsecos: poder, estatus, etc.) obtenidos mediante encuestas que identifiquen las características específicas del personal del instituto.

”Los problemas administrativos son divididos igualmente entre la dirección y los jefes de los departamentos. Los problemas que se traten aquí son de origen particular y surgen de la mezcla de historia y personalidades peculiares al instituto. Citando las sugerencias de los grupos otra vez: “Se pide a la dirección se elabore un organigrama de acuerdo con las necesidades del ITR, con su manual de operación” (Grupo III).

“Que la próxima semana se efectúen las primeras reuniones para el análisis del manual de organización de un ITR, para su implementación paulatina siendo necesario definir: a) área de responsabilidad y autoridad por niveles; b) los objetivos y actividades específicas de cada departamento; c) programas de trabajo acordes a los recursos materiales y humanos en cada área (Grupo II). Se recomienda que el modelo de integración y manual de organización de un ITR, se tome como base para establecer el manual de organización de nuestro instituto, ya que el sistema de ITRs, se define como un organismo con políticas centrales y administración descentralizada” (Grupo III). Finalmente, para la comunicación “Se sugiere que existan reuniones periódicas o cuando se ameriten, de jefes de departamento, teniendo a la subdirección como coordinadora para tratar asuntos relacionados por áreas o bien para intercambiar ideas, opiniones, etc., y de esa manera fomentar la comunicación en forma horizontal, vertical y general.”

“Asimismo, se considera conveniente la integración por áreas, evitando la colocación de cancelas, puesto que entorpece la comunicación. Dichas reuniones serían a nivel: 1. Asuntos académicos; 2. Planeación y programación; 3. De servicios; 4. De personal” (Grupo I).

La supervisión a los departamentos y la preparación adecuada de los maestros se efectuará por medio de cursos de capacitación “con la finalidad de revisar y actualizar todos los programas académicos”. “Una vez realizado el análisis de la estructura de la organización, así como también la integración completa de cada uno de los departamentos, elaborar en forma inmediata un sistema que permita evaluar, supervisar y controlar el logro de las tareas administrativas y docentes en todos los niveles de la institución para establecer parámetros y aplicar acciones correctivas.”

EVALUACION

Queda pendiente la última etapa del proceso que es la evaluación de los cambios implementados. Todas las sugerencias, de las cuales hemos citado muy pocas, llevan fechas y condiciones para su implementación. El proceso sinérgico se cumple solamente cuando cualquier cambio efectuado se evalúa y se examina para la resolución del problema original. Comunicaciones sumarias deben ser producidas de vez en cuando informando a los participantes del progreso obtenido hasta la fecha. La complejidad de esta tarea tal vez requiere también de una evaluación hecha por expertos fuera del instituto, que usarán como base las sugerencias producidas por los grupos para resolver sus propios problemas.

Sin embargo, una evaluación al final del taller fue administrada e incluimos los comentarios libres porque nos parecen muy instructivos:

- a) Me agradaría que estos talleres se ejecutaran con más frecuencia.
- b) Que se solucionen cuando menos el 60 por ciento de los problemas, si se puede más es mejor.
- c) Fue de gran experiencia para mí este taller.

- d) El taller a mi juicio se llevó en forma adecuada y espero que éste ayude a la buena marcha del instituto y del sistema de ITRs.
- e) Para la toma de los juicios se dispuso de poco tiempo.
- f) Sería conveniente utilizar más tiempo en la etapa final del proceso.
- g) Deben medirse resultados de este taller al finalizar el periodo que se inicia el próximo lunes 21 de agosto.
- h) Falta tiempo en este taller y métodos didácticos en el procedimiento de enseñanza.
- i) Gracias.
- j) Desde su fundación el ITR Núm. 20, se ha caracterizado porque en él no se aprovechan los conocimientos de personas que prestan sus servicios dentro del sistema de los Tecnológicos, por lo que deseamos sinceramente que este taller sea el inicio de muchos más, a fin de que nuestra institución cumpla fielmente con la tarea para la cual fue creada en beneficio de la juventud estudiosa.
- k) ¡Bravo!
- l) Que se informe con anterioridad al instituto de qué va a tratar el seminario, para poder programar la asistencia de los participantes. Este seminario sirvió para mostrar los problemas que aquejan a este instituto, y se vio, debido a la mecánica, que la resolución de problemas es más provechosa y efectiva cuando se realiza en forma grupal.
- m) Como medio, para comprender y aplicar correctamente la administración en mi área de trabajo, así como para superarme, agradezco la oportunidad de asistir a este curso, sugiero se informe oportunamente lugar y fecha de la realización de los cursos, talleres o seminarios.
- n) Al término del curso estoy convencido de que los problemas de cualquier tipo que se presentan en un momento dado en la institución, se pueden resolver en forma eficaz actuando en grupo y sin ambición.
- ñ) En lo personal me parece que la experiencia del conductor del taller es muy amplia y tiene un criterio muy amplio para tratar a las personas.
- o) Que se incluya siempre el mayor número posible de jefes o a su totalidad.
- p) Muchos de los problemas que analizamos son originados por el mismo sistema y su solución queda en la teoría.

BIBLIOGRAFIA

- ADAMS E., PAUL. "Establecimiento de un centro para el desarrollo de personal docente en México: 1975-1977." Revista de la Educación Superior. Vol. VII, Núm. 3(27), julio- septiembre de 1978. México, D. F. 1978.
- BIGGE, M. L., Y HUNT, M. P. Bases Psicológicas de la Educación. Ed. Trillas, Cap. 12, México, D. F., 1977.
- GORDON, W. J. Synetics: The Development of Creative Capacity. Harper and Row, New York, 1961.