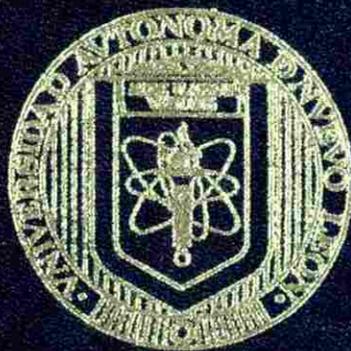


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



"PERFIL ACTITUDINAL DEL DOCENTE DE LA FACULTAD  
DE FILOSOFIA Y LETRAS EN EL MARCO DEL  
PROYECTO VISION UANL 2006"

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN  
FORMACION Y CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTA

GABRIELA ADRIANA ELIZONDO REGALADO

MONTERREY, N. L.

NOVIEMBRE DE 2001

G. A. E. R. "MEMORIA ACREDITADORA DE LA FACULTAD DE FILOSOFIA  
Y LETRAS EN EL MARCO DEL PROYECTO VISION 2008"

25 FEB 2001  
27 FEB 2001  
27 FEB 2001



1020146677



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

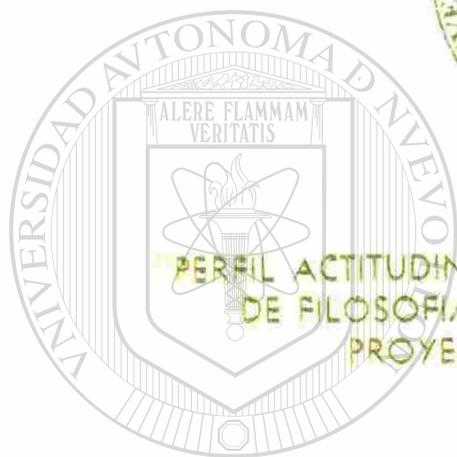
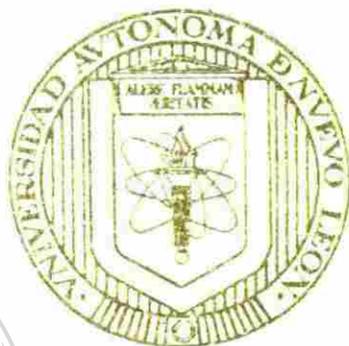


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



PERFIL ACTITUDINAL DEL DOCENTE DE LA FACULTAD  
DE FILOSOFIA Y LETRAS EN EL MARCO DEL  
PROYECTO VISION UANL 2006"

TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN  
FORMACION Y CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
PRESENTA

®

GABRIELA ADRIANA ELIZONDO REGALADO

MONTERREY, N. L.

NOVIEMBRE DE 2001

0130-56760

TM  
Z 7125  
FFL  
2001  
E4



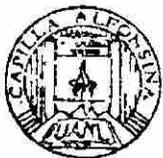
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

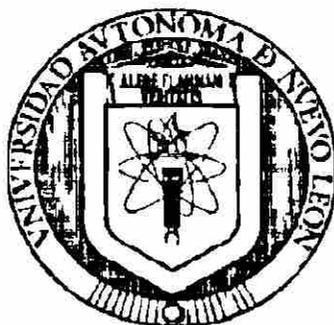


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO  
TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



“Perfil actitudinal del docente de la Facultad de Filosofía y Letras  
en el marco del Proyecto Visión UANL 2006”

**TESIS**

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN  
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
PRESENTA

Gabriela Adriana Elizondo Regalado

Monterrey, N.L.

Noviembre de 2001

*El Perfil Actitudinal del Docente de Filosofía y Letras en el marco del  
Proyecto Visión UANL 2006.*

**ÍNDICE**

**Introducción**

**I. Antecedentes**

**I.1. La educación del nuevo milenio.**

**I.1.1. Retos y objetivos de la educación.**

**I.1.2. Nuestro país.**

**I.2. La universidad pública.**

**I.2.1. La Universidad Autónoma de Nuevo León.**

**I.3. Evaluación y docencia.**

**I.4. Proyecto de tesis.**

**II. Marco Conceptual**

**II.1. Administración.**

**II.1.1. La educación como proceso administrativo.**

**II.1.2. El sistema burocrático.**

**II.2. La Administración de los Recursos Humanos.**

**II.2.1. Evaluación del desempeño humano.**

**II.2.2. Instituciones evaluadoras e instituciones educativas.**

**II.2.3. La evaluación del desempeño docente.**

**II.2.4. Actitudes.**

**II.3. El estudio**

**II.3.1. Definición de variables e indicadores.**

**II.3.2. Tipo de estudio.**

**III. Evaluación del perfil del docente de la Facultad de Filosofía y Letras.**

**III.1 Metodología.**

**III.1.1. El instrumento.**

**III.1.2. Recolección de información y aplicación del instrumento.**

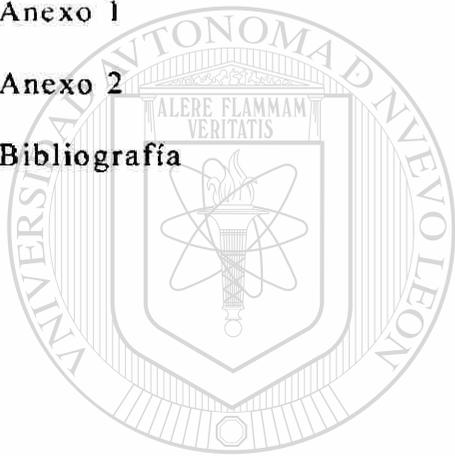
**III.1.3. Interpretación de datos.**

**IV. Conclusiones y recomendaciones.**

Anexo 1

Anexo 2

Bibliografía



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## Introducción

Las instituciones de educación superior en México han formado históricamente una parte integral del aparato administrativo del sector público; esa característica propició la incorporación de modelos y formas de gestión que reproducían de manera mimética los estilos de administración del aparato gubernamental, con sus fortalezas y debilidades, con sus vicios y virtudes tales como sexenalismo,

burocratismo, hipertrofia, etc., sin embargo, se puede afirmar que una de las características que heredaron de una manera casi congénita las instituciones de educación superior fue la ausencia de la cultura de la evaluación como base para la toma de decisiones.

El hecho de haber otorgado la autonomía no modificó esta situación y en numerosas ocasiones se pueden identificar casos en que se agravó. Los resultados están a la vista y el panorama es descrito por Gonzalo Varela en un reciente artículo, el cual resalta que en la época de los ochenta, se abrió un periodo de retracción en la educación superior en México: caída de salarios, reducción de matrícula, recortes financieros y descenso de movimientos estudiantiles y sindicales que se habían presentado en abundancia en la década anterior. (255)

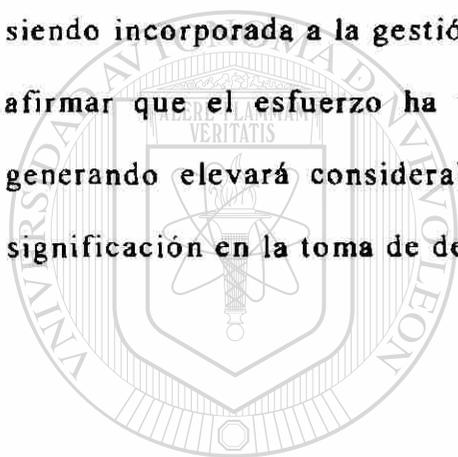
La Universidad Nacional Autónoma de México, según resalta Varela, decidió realizar un diagnóstico de la situación real que se vivía en ese entonces en su interior y propuso soluciones. La UNAM decidió sacar a la luz pública los resultados de esas evaluaciones resaltando verdaderos problemas que se vivían en esa casa de estudios: bajas calificaciones, baja eficiencia terminal, métodos

pedagógicos obsoletos, insuficiente infraestructura, pésimos servicios administrativos, poca vinculación de la investigación al desarrollo industrial, ineficiencia general y burocratización. Sin embargo, al diagnosticarse y conocer sus debilidades y problemas fueron capaces de proponer soluciones. (257-258)

La crisis académica de los años ochenta también impactó a la Universidad Autónoma de Nuevo León, que decidió enfrentar el reto implementando el Proyecto Visión UANL 2006 con el que intenta no solamente superar esos rezagos, sino lograr que para el año 2006 la UANL sea considerada como la mejor universidad pública de México. Este proyecto está basado filosófica y metodológicamente en los enfoques modernos de la administración orientados a la calidad total y la mejora continua. Estos modelos tienen como base de sustentación y principio rector de operación a la cultura de la evaluación en su acepción más moderna, permanente, continua, total y participativa.

Implementar la cultura de la evaluación resulta a todas luces un reto descomunal, sin embargo, la decisión está tomada y el proyecto se encuentra en pleno proceso. A partir del análisis de esta situación es como surge la propuesta de investigación: ¿cómo está operando este proyecto Visión UANL 2006 con respecto a la docencia en la Facultad de Filosofía y Letras? ¿cómo se ha visto afectada la administración de recursos humanos? ¿qué perspectivas enfrentan estas acciones específicas en esta facultad? A partir de la reflexión sobre estas cuestiones se formuló la hipótesis de trabajo: "El perfil actitudinal del docente de la Facultad de Filosofía y Letras de la UANL no responde al perfil estipulado por el Proyecto Visión UANL 2006." A partir de este lineamiento se realizó la investigación que se somete a su consideración. Para

su realización se incorporaron en primer lugar los antecedentes, en donde se resaltan los retos de la educación en el siglo XXI, en el mundo, el país y nuestra comunidad; además se presentan los principales lineamientos del Proyecto Visión UANL 2006 y el proyecto propio de investigación. En un segundo capítulo se presenta el marco teórico conceptual de la investigación para proseguir con la investigación misma. Para llegar al final a las conclusiones y recomendaciones en donde se confirma que la cultura de la evaluación está siendo incorporada a la gestión de recursos humanos con resultados que permiten afirmar que el esfuerzo ha valido la pena y que la información que se está generando elevará considerablemente el nivel de racionalidad, congruencia y significación en la toma de decisiones.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## I. Antecedentes

1.1. La educación del nuevo milenio. A lo largo del siglo XX se expresan una diversidad de definiciones para la palabra educación, en ocasiones coincidiendo y en otras despertando verdaderas polémicas, sin embargo, ante el inminente inicio del nuevo milenio, se debe convenir en que la educación se convierte en la llave que ayudará a la humanidad a enfrentar los retos que el siglo XXI nos presente. En la actualidad las fronteras se convierten solamente en líneas imaginarias que tienden a borrarse para dar paso a una aldea globalizada en donde la educación debe ser pieza clave para enseñar respeto, honestidad y entendimiento para que los seres humanos convivamos en armonía y llevemos una vida digna y aceptable. (Giddens, 40-44)

Delors indica que en los últimos años la humanidad se ha enfrentado a innumerables problemas que han dejado como secuela desilusión, prejuicios y conflictos. Nos encontramos ante la perspectiva de participar en una vida en comunidad, aprender a vivir juntos aplicando principios de respeto y democracia y superar los problemas que se nos presenten por medio del diálogo, encontrando siempre un punto de equilibrio entre lo mundial y lo local, lo universal y lo singular, entre la tradición y la modernidad y entre lo espiritual y lo material (12)

Al par de la guerra y de sobrellevar la problemática desatada a partir de ésta, la humanidad se ha visto beneficiada por todos los adelantos científicos creados por el hombre mismo. En el siglo XX el hombre llegó a la luna; tiene funcionando una serie de satélites artificiales que nos permiten estar

comunicados a nivel mundial; se han producido una infinidad de medicamentos que permiten curar enfermedades que antes eran causa de muerte por lo que el promedio de vida del ser humano se ha elevado considerablemente; el hombre inventó las computadoras que facilitan su trabajo diario y el manejo de información, contamos con la Internet, que nos conecta con rincones remotos de nuestro planeta casi instantáneamente, en fin, podríamos llenar páginas enteras y no terminaríamos de mencionar todos los adelantos científicos y tecnológicos que han aparecido en este fin de siglo. Ahora nos encontramos frente al reto de socializar y difundir este conocimiento y además colaborar para que éste se utilice en pro del desarrollo social y económico de las naciones.

Nuestra época también ha traído cambios en cuanto al desarrollo social y económico de las naciones. Los países se han agrupado en bloques comerciales para unir fuerzas y ser más competitivos en los mercados mundiales, para ello han tenido que dejar a un lado los prejuicios y ver a otros seres humanos como

sus socios comerciales que persiguen un interés común. Este hecho, poco a poco y gracias a la educación, ha engendrado bloques tan fuertes como la Comunidad Europea, en donde las fronteras en verdad se han borrado y existe libre tránsito de mercancías y de personas.

México se ha incorporado al bloque norteamericano al asociarse al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica. se han establecido convenios comerciales con otros países de Centro y Sudamérica, así como la reciente incorporación al mercado europeo. Si bien no se ha alcanzado el nivel económico requerido para pertenecer al primer mundo se han logrado avances significativos: se ha ampliado la vida democrática con la aparición de asociaciones políticas, partidos

y la elección de un presidente que no proviene del partido que había monopolizado por setenta años el poder. En cuanto a educación se han logrado avances, aumento en el nivel de escolaridad, mayor cobertura de educación primaria y, hasta cierto punto, difusión de avances científicos y tecnológicos; sin embargo, aún encontramos grupos de desprotegidos en una gran cantidad de rincones de nuestro país, grupos que no tienen acceso ni a los niveles básicos de educación, como lo indica el último informe de gobierno del presidente Zedillo, según el cual existen en México más de diez millones de personas, que aunque se reportan como parte de la población económicamente activa, no han tenido acceso a la educación o cuentan con primaria incompleta. ( 37)

I.1.1. Retos y objetivos de la educación. La sociedad no es estática, cambia y evoluciona, por lo tanto requiere cambios constantes en los procesos educativos, cambios que se adapten a las condiciones de dicha sociedad. Las personas necesitan estar capacitadas para afrontar los retos que cada día presenta la sociedad cambiante, esa capacitación permitirá que con mayor facilidad se inserten en los mercados laborales. Las instituciones educativas por ende deberán adaptar constantemente sus currícula para que éstas respondan precisamente a las necesidades de la sociedad.

Existen organismos como la UNESCO. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, que analizan los retos que enfrenta la humanidad en materia educativa. Desde 1990 se planeaba lo que debiera ser la educación del nuevo milenio, para ello se llevó a cabo la conferencia de Jomitién en donde se presentaban los perfiles de los diversos niveles educativos.

Con respecto a la educación primaria, ésta debiera abarcar herramientas esenciales de lectura, escritura y matemáticas, además de cultura general y conocimientos básicos. (Delors, 18) Durante esta etapa de la vida, el niño se enfrenta a sus primeros procesos de interacción y a las primeras formas de educación formal, por lo que se debe dar énfasis en valores y actitudes. Recordemos que el curriculum de educación primaria debe mantener un equilibrio entre objetivos informativos y los formativos. El docente juega un papel preponderante al inculcar al niño el gusto por la lectura, en despertar la curiosidad para aprender e investigar y en ayudarlo a que utilice adecuadamente su lenguaje para comunicarse eficientemente.

Cuando surge el cambio a la adolescencia, se abre un nuevo horizonte en el panorama educativo del joven: la secundaria. El curriculum debiera estar enfocado en vincular la vida social y profesional del individuo. El docente de nuevo tiene un papel muy importante en esta etapa educativa, pues debe ayudar al alumno en su paso a la etapa de abstracción y conceptualización y orientarlo adecuadamente por medio de actividades pertinentes. Si bien los objetivos informativos son esenciales no se descarta incluir una buena cantidad de objetivos formativos que resalten los valores y las actitudes en esta de por sí difícil etapa del ser humano. (Delors, 18)

Jaques Delors, presidente del comité de la UNESCO, sugiere el papel que la educación superior deberá tomar en los años venideros para enfrentar los desafíos de la sociedad globalizada. El gran reto, como fue reconocido por la Conferencia Mundial sobre Educación Superior organizada por la UNESCO, es "disminuir la brecha existente entre países ricos y pobres, disminución que exige

de una nueva distribución del conocimiento a nivel mundial". (ANUIES, 2) Delors nos habla por su parte de una educación flexible que relacione la enseñanza con la experiencia profesional, de una educación que regrese a lo formativo, es decir, inculcar a los estudiantes valores, actitudes positivas, el gusto por aprender; una escuela en donde se despierte la curiosidad y se aprenda a aprender. (15)

Para el siglo XXI se vislumbra una educación permanente en donde el ser humano constantemente se capacite, aprenda y se mantenga leyendo y aprendiendo. Una educación que genere un espíritu colaborativo y participativo, en donde aprendamos no solamente del maestro o de los libros, sino de otros seres humanos; en donde aprendamos a tomar decisiones y a ser democráticos, a socializar, a ir tras metas comunes y todos alcanzar esas metas. Una educación que nos enseñe a evaluar y a aceptar ser evaluados con la finalidad de localizar nuestras fortalezas y debilidades y atacar estas últimas. Debemos conocernos, dice Delors, darnos cuenta de nuestras habilidades y explotarlas, descubrir cómo aprendemos y cómo percibimos el mundo para poder entenderlo. (16)

El reporte de la UNESCO además recomienda que las universidades deben diversificar su oferta; deben convertirse en lugares propicios en donde adquirir una calificación profesional, en fuente de oportunidades para los adultos que quieran seguir estudiando. En las universidades debe haber movilidad de docentes y de estudiantes para facilitar la difusión del conocimiento y la cultura. (21)

Se habla de cambios sociales y de cambios curriculares que deben responder a las necesidades de dicha sociedad. por lo que es necesario implementar

modificaciones en los planes de estudios de las universidades. Cuando se lleva a cabo una reforma en una universidad deben intervenir varios actores para que ésta tenga éxito. Se deben tomar en cuenta a los miembros de la comunidad local, a los cuerpos académicos, padres, maestros, estudiantes, autoridades públicas y a la comunidad internacional. Todos ellos constituyen un cuerpo de piezas clave para llevar a cabo el análisis de necesidades y la planeación educativa. De nuevo el docente forma parte medular en estas reformas y es necesario dotarlo de materiales adecuados y programas pertinentes para asegurar el éxito de cualquier reforma.

La nueva panorámica mundial en materia económica repercute altamente en el ámbito educativo de nuestro país. Existe una gran competencia entre universidades nacionales y extranjeras, lo que ha traído como consecuencia la búsqueda de certificaciones y planteamiento de programas con base a estándares e indicadores internacionales. El Tratado de Libre Comercio de Norteamérica abrió las fronteras a instituciones educativas de Estados Unidos y Canadá, lo que incrementa los niveles de competitividad de las propias instituciones nacionales. Hay que competir ahora no solamente con otras universidades del país, sino con instituciones de los países señalados.

Sin embargo, nos encontramos también frente a una gran gama de oportunidades: mayor movilidad de docentes y estudiantes, facilidad para realizar investigación, intercambio de materiales bibliográficos y bagaje cultural, etc. Existen oportunidades, pero también el compromiso de que la universidad pública sea competitiva y esté a la altura de las mejores universidades de Norteamérica.

I.1.2. Nuestro país. La gran responsabilidad que afronta el sistema educativo mexicano recae en la formación de una ciudadanía más informada y madura, que sepa afrontar retos y que adopte actitudes democráticas. Las instituciones de educación superior son en gran escala responsables de formar y consolidar estos valores.

Si hablamos del ámbito social en nuestro país, el punto débil se representa en la desigualdad, en la gran brecha existente entre los grupos de los poderosos y los desprotegidos, entre los que tienen acceso a la educación y los excluidos de ésta. Así tenemos que en los últimos años se han logrado ciertos avances importantes: aumento en el índice de escolaridad de la población, mayor difusión de la cultura y mayor participación de la mujer; respeto a las manifestaciones culturales del país y del extranjero, fortalecimiento de la sociedad civil, etc. (ANUIES, 1) Estas actitudes hacen que vayan ganando espacio en nuestro país "los valores de la libertad, responsabilidad, solidaridad, justicia social, respeto a los derechos humanos, conservación del medio ambiente y una cultura de paz". (ANUIES, 1) La esperanza es precisamente que por medio de la educación y los valores la población misma trabaje en pos de una calidad de vida superior a la actual lo que llevará a la reducción de la brecha que separa los grupos sociales en México.

La Secretaría de Educación Pública afirma que como reto ante el nuevo milenio se deben redoblar esfuerzos para lograr que la educación básica llegue a todos los niños del país. Se habla de una educación de calidad a la que se asigne presupuesto suficiente para lograr un equipo de docentes actualizados, que cuenten con los materiales didácticos pertinentes y programas adecuados para

llevar a cabo las metas planteadas; pero sobre todo contar con un recurso humano con actitudes positivas y con vocación hacia la docencia, convencidos de que en gran parte la meta depende de su actuación.(SEP, 6)

El Gobierno de la República presentó en 1995 el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 denominado Perfil de la Educación en México coordinado por Dulce María Nieto y según el cual las prioridades gubernamentales para la educación superior al final de la década serían cobertura, calidad, personal académico, pertinencia, organización y coordinación. Así mismo se plantean estrategias y acciones para poder lograr las metas establecidas por el plan, entre las que podemos mencionar:

- *Equidad de oportunidades de acceso a la escuela.*
  - *Poner a prueba y actualizar constantemente los planes de estudio.*
  - *Difundir información entre padres y maestros acerca de los objetivos perseguidos en cada curso.*
- 
- *Formación y actualización constante de docentes.*
  - *Creación de la cultura de la evaluación.*
  - *Alentar la investigación educativa.*
  - *Reforzar las funciones y capacidades de planeación.*

*Fuente: Perfil de la Educación en México. 15*

Como se mencionó anteriormente, estas metas presuntamente se debían alcanzar a más tardar en 1999, y ¿qué ha sucedido entonces? En cuanto a la meta que se refiere a cobertura y equidad de oportunidades para acceder la educación la Asociación de Universidades e Instituciones de Educación Superior,

ANUIES, nos señala que se produjo un incremento de 420 mil estudiantes en licenciatura, por lo que en 1999 se logra alcanzar la meta propuesta por el PDE. Se destaca un gran crecimiento de la educación privada que va del 17% en la matrícula de licenciatura en 1990 al 27% en 1999. En el renglón de posgrado, la matrícula creció, llegando a 107,100 estudiantes en el ciclo escolar 1997-1998 y a 111,200 en el ciclo 1998-1999, rebasando de esta manera las expectativas del programa. Se reorientaron matrículas hacia la educación tecnológica representando en 1999 un 15% del total de la matrícula pública y el 11% de la matrícula total. El número de académicos creció de 105058 a 158539 entre 1990 y 1999. (ANUIES 2000)

Las otras metas, por ser de carácter cualitativo, son más difíciles de estimar, sin embargo, existen algunos datos que pueden darnos una idea de la situación actual. Según el reporte de ANUIES, la Secretaría de Educación Pública anuncia avances en la definición de perfiles y en la consolidación de cuerpos académicos mediante la creación de organismos como el Proyecto para el Mejoramiento de Profesores, PROMEP; se ha conseguido que los docentes obtengan mejores retribuciones económicas por su trabajo, así como algunos estímulos económicos para ellos; se ha logrado una mejor distribución del presupuesto entre la Universidad Autónoma Metropolitana, la Autónoma de México y el Politécnico con respecto a las universidades estatales, así como revisiones y actualizaciones de planes y programas. Existen informes oficiales al respecto que se limitan a señalar cifras pero que poco nos dicen acerca del desempeño académico de los estudiantes.

Aunque se habla de la era de la evaluación, también se debe aclarar que a pesar de que muchas universidades públicas y privadas han comprendido que por medio de la evaluación es posible obtener un diagnóstico de la situación de la institución para poder planear estrategias que permitan superar los aspectos necesarios, existen sin embargo un número considerable de instituciones que nunca se han sometido a una evaluación. No se sabe si sus programas están funcionando, si cuentan con la infraestructura adecuada, si se tienen metas, si se cuenta con docentes calificados, no se conoce la opinión de los estudiantes acerca de los servicios administrativos que se prestan en su escuela ni se conoce la evaluación que otorgan los estudiantes a sus maestros.

Como ésta, existen otras carencias fácilmente tangibles en el sistema educativo mexicano. Se requiere mejorar la calidad de la educación pública con maestros más capacitados, mejores materiales e infraestructura, programas adecuados acordes a las necesidades sociales del país. Es necesario que la alfabetización y la cultura lleguen a todos los rincones del país y que la población sea capaz de reconocer la calidad y de apoyar el desarrollo del país. ®

1.2. La universidad pública. La educación es una prioridad de los países y se le concede importancia porque los gobiernos saben que por medio de la educación que se pueden resolver problemas económicos, políticos y sociales. Es la solución para obtener mano de obra calificada, técnicos y profesionistas que sean capaces de incorporarse a la fuerza laboral del país y, que por medio de su trabajo, ayuden a mejorar la situación económica y reducir la brecha existente entre los que más tienen y los desprotegidos.

Precisamente es esta gran importancia lo que ha llevado a los gobiernos de los estados a reexaminar los sistemas educativos públicos, ya que es por estos medios que se atiende a la mayoría de la población en México.

Según cifras de ANUIES, el sistema de educación superior en México está conformado por 1292 instituciones que ofrecen programas escolarizados:

- 528 universidades públicas distribuidas en cuatro subsistemas: universidades tecnológicas, universidades técnicas, educación técnica y las universidades públicas.
- 764 universidades privadas
- 73.5% de la matrícula está concentrada en la universidad pública.
- 26.5% de la matrícula en el sistema particular

Dadas las muy claras cifras, la universidad pública enfrenta el reto más duro puesto que atiende a la mayoría de los estudiantes de educación media superior y superior, y debido a esto ha tenido que replantear su estructura, su organización y sus mecanismos de vinculación con la sociedad.

De 1990 a la fecha se han estado llevando acciones que, si bien no son las únicas que han de tomarse, han representado grandes avances y han facilitado la labor de planear estrategias para el nuevo milenio. Primeramente, la universidad pública dejó de ser cerrada y se ha sometido ya a evaluaciones autoejecutables y externas; se ha vinculado con la sociedad de una manera más abierta y ha aplicado programas que fomentan la permanencia de profesores.

En cuanto a evaluación externa, se acude a instituciones como el Centro Nacional de Evaluación CENEVAL, que ha venido evaluando a los aspirantes a

ingresar a facultad y a posgrado, además de encargarse de evaluar la calidad del egresado. No debemos olvidar además del trabajo de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, CIEES, que son nueve cuerpos colegiados integrados por distinguidos académicos de instituciones de educación superior de todo el país y que han venido evaluando la pertinencia de los programas académicos de diversas escuelas del país, además de emitir sus diversas opiniones y recomendaciones al respecto de los mismos.

Se ha llevado a cabo en la universidad pública la evaluación del cuerpo docente. En algunas instituciones de educación superior del país gran parte del ingreso o estímulo económico de los docentes depende de su evaluación. Aparece además el PROMEP, Programa de Mejoramiento de los Profesores y el Programa Supera.

Las Instituciones de Educación Superior cuentan con reglamento de ingreso, de permanencia y de egreso para sus estudiantes y en la actualidad se cuenta con una mayor vinculación de la universidad con el sector productivo.

Coincidiendo con las propuestas de la UNESCO sobre el futuro de la educación superior, se puede fácilmente apreciar que nos encontramos frente a grandes retos y que se requiere de trabajo coordinado, colaborativo y disposición para que estos retos se conviertan en realidad. ANUIES a su vez presenta una serie de sugerencias en lo que a acciones se refiere para cubrir los objetivos que la universidad pública se ha propuesto en México:

- ◆ Se requieren transformaciones en la universidad pública en México, que hagan posible una innovación educativa permanente y "una renovación

integral de su forma de operar y de interactuar con la sociedad" (anúes, 1)  
Habrá que rediseñar misiones proponiendo nuevas formas de educación superior e investigación más vinculadas con la sociedad.

- ◆ **Directivos, docentes y administradores deberán estar abiertos al cambio. Se deberá trabajar arduamente en planeación. Se deben reforzar así mismo las prácticas de gestión y administración de las instituciones, existiendo siempre transparencia en el uso de recursos y mejoramiento de la gestión financiera.**

- ◆ **Deberá tenerse clara la nueva visión y el nuevo paradigma en la formación de los estudiantes, abordaje interdisciplinario de los problemas; actualización permanente de planes y programas educativos; incorporación de nuevas metodologías; formación permanente de aprender a aprender, a emprender y a ser; fomento de la creatividad; desarrollo integral de las capacidades cognoscitivas y afectivas; fomento al espíritu crítico y sentido de responsabilidad social; calidad en plano profesional como en el plano de ciudadano.**

- ◆ **Se deberán afrontar los desafíos de la sociedad en expansión y tender a la educación terciaria (técnico superior, licenciatura y posgrado) basándose en el mérito y capacidad de los aspirantes y tomando en cuenta competencias previas adquiridas por medio de educación escolarizada o no escolarizada. Acceso de grupos destavorecidos y participación de la mujer.**

- ◆ Mayor peso de los procesos formativos a distancia con la emergencia de programa especialmente preparados para este fin. Desarrollo de educación abierta, semi-abierta, a distancia y virtual. Construcción de una red articulada entre diversos países, principalmente con los de América Latina.
- ◆ Establecimiento de nexos entre IES y sus comunidades académicas tanto al interior del país como hacia el mundo. Consolidación de cuerpos académicos. Formación y mejoramiento del cuerpo docente.
- ◆ Pertinencia social para poder contribuir al desarrollo del país y la solución de sus problemas. Considerar nuevas necesidades sociales y adaptar los perfiles profesionales a ellas.
- ◆ Fortalecer mecanismos de evaluación, planeación y acreditación. Se requiere además de nuevos esquemas de financiamiento, marcos normativos adecuados y de esquemas flexibles para articular planes y proyectos.

*Adaptado de* <http://web.anuies.mx/21430.html>

I.2.1. La Universidad Autónoma de Nuevo León. Desde 1824 se inició la impartición de la Cátedra de Derecho Canónico y Civil en el Seminario como antecedente de lo que es actualmente la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León. En 1826 se instaura la cátedra de Medicina y Cirugía en lo que hoy es la Facultad de Medicina y por fin en 1857 se consolidó la educación superior en Nuevo León con el establecimiento del Colegio Civil, el cual inicia el 5 de diciembre de 1859. (Franco Sáenz. 54)

Se instauran otras facultades como las de Ciencias Químicas y la de Ingeniería Civil en 1933 y en ese mismo año se funda la Universidad de Nuevo León, que pasaría a ser Universidad Autónoma de Nuevo León en 1969 cuando precisamente consigue su autonomía. (Franco Sáenz, 54)

La UANL ha pasado por épocas de conflicto y lucha que afortunadamente ha logrado superar y en la actualidad atiende alrededor de 100 mil alumnos y, al igual que las mejores instituciones de educación superior ha tenido que replantearse y planificar su expansión.

En nuestra comunidad cuando el Dr. Reyes Tamez asumió la rectoría de la UANL se crea el Proyecto Visión UANL 2006 con la finalidad de enfrentarse a los retos de los inicios del nuevo milenio de una manera digna, pertinente, eficiente y responsable.

Esta Visión 2006 surge tras periodos de evaluación y reflexión, tras etapas de diagnóstico y planificación de lo que se espera de la Universidad para el año 2006. El proyecto está respaldado por todos los universitarios, por nuestro trabajo diario, por la constante evaluación y diagnóstico, así como por la capacitación requerida para alcanzar el grado de competitividad que nos permita enfrentar retos propios de una comunidad globalizada.

Pero, ¿cómo y cuándo surge este proyecto? Surge en 1997, como respuesta a las necesidades de la población, a quien se pidió participación junto con autoridades educativas. La investigación, a fin de que resultara más accesible de trabajar, se dividió en cuatro rubros:

- Académico
- Administrativo

- Social-humano
- De relación con el entorno

*Fuente: Proyecto Visión UANL, 5*

Las estrategias de comunicación e investigación fueron las siguientes:

- Cuestionarios aplicados a 6983 universitarios, entre maestros y alumnos; además 3484 padres de familia.
- Interactivo dirigido a 832 personas: miembros del Consejo Consultivo, Junta de Gobierno, Consejo Universitario, maestros, padres de familia, representantes de las cámaras de comercio, miembros de la Federación de Colegios de Profesionistas de Nuevo León, ex rectores, representantes de medios de comunicación, el Presidente de la República y el Gobernador del Estado de Nuevo León.
- Entrevistas a expertos en educación, nacionales y extranjeros.
- Misiones de trabajo: visitas a 67 universidades prestigiosas de 18 países con el propósito de observar su trabajo académico y administrativo y posteriormente para compartir las experiencias de estas visitas se llevó a cabo el seminario *Prácticas universitarias de clase mundial*. (Visión

UANL. 5)

Por lo tanto, el Proyecto Visión UANL 2006 incluye puntos de vista, opiniones y análisis de necesidades que provienen de la reflexión de quienes forman la propia universidad, trabajando o estudiando en ella, así como de los representantes de nuestra sociedad para quienes los universitarios trabajamos y quienes deben emitir su opinión en cuanto a los perfiles que requieren en sus empresas.

A través de la valoración de los puntos de vista de las casi doce mil personas que participaron en la planeación de este proyecto, se obtiene el objetivo general del mismo: para el año 2006 **"la Universidad Autónoma de Nuevo León será reconocida como la mejor universidad pública de México"**. (Visión UANL, 7) Se constituye entonces el Proyecto Visión UANL 2006 por medio del cual se pretende tomar las medidas pertinentes para lograr las metas establecidas.

De acuerdo al documento oficial, para alcanzar la visión se requerirá un cuerpo docente de clase mundial, establecer una estrecha relación con la sociedad de la cual se forma parte, egresar personas capaces de desempeñarse con éxito en los ámbitos mundiales y "una mística institucional constituida por principios y valores que, guiando el pensamiento y las acciones de los hombres, hagan posible su desenvolvimiento integral y la convivencia humana". (Visión UANL, 7)

Nuestra universidad también se ha preocupado por establecer un perfil de sus docentes. Este perfil incluye aspectos como actitudes y aptitudes que se enumeran a continuación:

Para en año 2006, el docente de la UANL deberá reunir las siguientes características:

- ◆ Ser experto en su materia
- ◆ Con vocación de servicio
- ◆ Competente a nivel mundial
- ◆ Comprometido con la Universidad y su entorno

- ◆ Promotor de valores
- ◆ Responsable
- ◆ Con capacidad de liderazgo
- ◆ Humanista
- ◆ Honrado e íntegro
- ◆ Ejemplar y respetuoso del alumno

*Fuente: Visión UANL 2006. 11-12*

1.3. **Evaluación y docencia.** Sin duda los universitarios nos encontramos inmersos en un proyecto que, si bien es ambicioso, nos permite establecer metas que una vez cumplidas, colocarán a la Universidad Autónoma de Nuevo León como una de las mejores universidades públicas de México, capaz de competir con universidades públicas y privadas del país y del extranjero.

Para lograr estas metas ha sido necesario establecer constantes diagnósticos y posicionamientos con relación a los objetivos de la Visión 2006 en las diversas dependencias de la universidad. Una vez realizados los diagnósticos se lleva a cabo la planificación anual en cada escuela.

La cultura de la evaluación y la planeación se ha fomentado en la UANL. Anualmente se llevan a cabo evaluaciones de servicios administrativos y evaluación de desempeño docente. Además cada semestre se evalúa a los aspirantes a ingresar a licenciatura y a partir de este año también a los aspirantes a ingresar a posgrado.

Existen programas de estímulos a la docencia en los cuales se otorgan desde uno hasta once salarios mínimos de sobresueldo dependiendo de los

resultados de una evaluación a la que se someten los profesores. En esta evaluación se consideran las diversas actividades académicas en las que ha participado el maestro; la producción de materiales, libros o artículos; su permanencia y dedicación además de los trabajos de asesoría y tutoría desempeñados durante el año.

De 1998 a la fecha a nivel facultad se han llevado a cabo cuatro evaluaciones a los docentes bajo la óptica de los estudiantes. En las diversas facultades de la UANL los estudiantes responden un cuestionario que arroja información acerca del desempeño de sus maestros. Estos cuestionarios son aplicados por la Administración y revisados por el Centro de Evaluación de la Universidad. El proceso se ha llevado a cabo los meses de mayo de cada año. Los resultados se entregan alrededor del mes de septiembre al director de la institución, quien a su vez los hace llegar a cada uno de los docentes.

La UANL aspira a obtener la acreditación y certificación de sus programas de parte de organismos reconocidos y así reflejar la excelencia en sus programas que nos conviertan para el 2006 en la mejor universidad pública de México. Se aspira a que exista movilidad de estudiantes y docentes, no sólo nacional sino internacional. Para lograrlo, debemos contar con programas certificados que puedan considerarse equivalentes a los programas de universidades reconocidas en México y en el extranjero.

Para aspirar a la certificación, se deben seguir ciertos lineamientos: procesos de selección y dosificación de ingreso, rediseño curricular, evaluación constante, competencia de alumnos y docentes en el idioma inglés como segunda lengua, manejo de equipos de cómputo, etc.

Con la finalidad de adaptar los programas de las diferentes carreras a las necesidades sociales y buscar una mayor vinculación con el contexto, la totalidad de las facultades de la UANL han solicitado la evaluación de los Comités Institucionales para la Evaluación de la Educación Superior, CIEES, quienes a su vez han llevado a cabo dichas evaluaciones y han emitido sus recomendaciones al respecto.

El docente aparece de nuevo como uno de los actores fundamentales en el proceso de modernización y acreditación de nuestra universidad. En el proyecto Visión UANL 2006 se establece el perfil idóneo del docente que labore en este nuevo proyecto de universidad. El maestro debe contar con una serie de atributos actitudinales y habilidades tanto en su materia como en métodos pedagógicos para impartir su cátedra.

Los docentes pueden ser evaluados mediante diferentes ópticas: por colegas, directivos o por sus mismos estudiantes. En los Estados Unidos las evaluaciones docentes realizadas por los alumnos se inician formalmente en la década de los años veinte, probablemente en 1927 en la Universidad de Purdue. Hasta los años cincuenta se realizaron evaluaciones pero aún no se extendían mucho en la universidades norteamericanas. Fue hasta la época de los sesenta que, principalmente debido a los movimientos estudiantiles de la época, en que creció la exigencia hacia los docentes y los estudiantes exigían las evaluaciones constantes. Hoy en día es una práctica común que se lleva a cabo en todas las universidades e instituciones de educación superior de los Estados Unidos. (Coburn, 3)

En México, los pioneros de la evaluación al desempeño docente fueron IES privadas como el Instituto Tecnológico de Monterrey y la Universidad Iberoamericana, así mismo la Universidad Autónoma de Guadalajara y la Autónoma de Aguascalientes, todas éstas en los años setenta. Esta última introdujo institucionalmente la evaluación docente en el año de 1976 y semestre a semestre la ha llevado a cabo hasta la fecha. (Fresán, 13)

Como se mencionó anteriormente, en la UANL se han llevado a cabo por cuatro años consecutivos la evaluación de los profesores, y ahora que nos encontramos ante el reto del Proyecto Visión UANL 2006 surge la pregunta: ¿cuál es la situación de los profesores de la Facultad de Filosofía y Letras con respecto al perfil del docente al que aspira dicho proyecto 2006?

Es a partir de esta consideración que surge nuestro proyecto de investigación que se presenta a continuación:

I.4. Proyecto de Tesis: Perfil actitudinal del docente de la Facultad de Filosofía y Letras en el marco del proyecto Visión UANL 2006.

- **Problema a estudiar.** En esta tesis para obtener el grado de maestría en Formación y Capacitación de Recursos Humanos se pretende investigar si el perfil actitudinal del docente de la Facultad de Filosofía y Letras cumple con los lineamientos establecidos en el proyecto Visión Universidad Autónoma de Nuevo León 2006.
- **Pertinencia del problema.** Como respuesta a las exigencias del mundo globalizado y al acelerado desarrollo tecnológico de las naciones, la Universidad Autónoma de Nuevo León crea el proyecto Visión UANL

2006 con la finalidad de enfrentarse a los nuevos retos de una manera digna, eficiente y pertinente.

Este proyecto requiere el respaldo de todos los universitarios, por nuestro trabajo diario, la constante evaluación y diagnóstico así como la capacitación para alcanzar el grado de competitividad que nos permita enfrentar retos propios de una comunidad globalizada.

La visión como tal, define el futuro de la Universidad y para establecer esta visión se pidió la colaboración de casi doce mil universitarios, quienes coincidieron en señalar que en el 2006 "la Universidad Autónoma de Nuevo León será reconocida como la mejor universidad pública de México" (Visión UANL 2006, 7). Entre las condiciones que se requieren para poder alcanzarla se encuentra "la mística institucional constituida por principios y valores que guiando el pensamiento y las acciones del hombre hagan posible su desenvolvimiento integral y la convivencia humana" (Visión UANL 2006, 7)

Entre los valores esenciales que deben normar la vida universitaria se encuentran la verdad, la integridad, la honestidad, el respeto a la vida y a los demás, la responsabilidad, la solidaridad y la ética profesional. Se habla además de atributos: espíritu crítico, pertinencia, liderazgo y multidisciplinariedad. (Visión UANL 2006, 8-9)

En los docentes entonces recae la gran responsabilidad de formar a los estudiantes transmitiendo los diversos lineamientos que describe el citado proyecto Visión UANL 2006 para obtener egresados que coincidan con el perfil estipulado, según el cual el docente debe ajustarse a las siguientes características: experto en la materia, con vocación de servicio, competente a

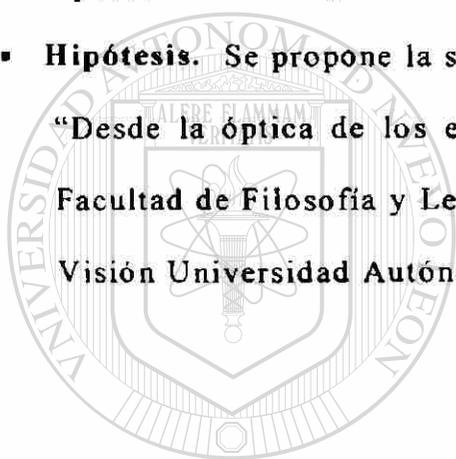
nivel mundial, comprometido con la universidad y su entorno, promotor de valores, responsable, con capacidad de liderazgo, humanista, honrado, íntegro, ejemplar y respetuoso del alumno.

En el contexto de la educación superior es común pensar en el docente como experto en la materia solamente, pero como hemos podido observar al enlistar las características que el profesor universitario debe poseer de acuerdo al proyecto 2006, se considera también un perfil actitudinal. Surge entonces la pregunta: ¿cumple el docente de la Facultad de Filosofía y Letras con el perfil actitudinal indicado por el proyecto Visión UANL 2006? El análisis se puede realizar bajo distintas ópticas, pero en este caso se ha seleccionado la que se considera una de las más importantes: la de los estudiantes. ¿Cumplirá entonces el docente de la Facultad de Filosofía y Letras con el perfil actitudinal estipulado por el proyecto Visión UANL 2006 desde la óptica de los estudiantes?

- **Importancia económica.** Al obtener información acerca del perfil del docente, la facultad de Filosofía y Letras, a través de los encargados de planeación y capacitación, podrán programar los cursos pertinentes de acuerdo a las necesidades que refleje dicho perfil, eficientando de esta manera recursos económicos, tiempo y esfuerzo.
- **Importancia social.** Al localizar los puntos débiles y las fortalezas en el perfil del docente, se podrán diseñar programa de capacitación que permitan superar esas debilidades, lo que repercutirá socialmente al obtener profesionistas en la docencia mejor preparados para enfrentar los retos del mundo globalizado.

- **Importancia tecnológica.** Pareciera que el proyecto no tuviera impacto tecnológico, pero quedará demostrado cómo los sistemas tecnológicos modernos, en especial los programas computacionales, permiten obtener información útil para los especialistas en Recursos Humanos.
- **Objetivo.** Por medio de esta investigación se pretende determinar cómo es evaluado el docente de la Facultad de Filosofía y Letras, principalmente en el aspecto actitudinal, desde la óptica de sus propios alumnos.
- **Hipótesis.** Se propone la siguiente hipótesis:

“Desde la óptica de los estudiantes, el perfil actitudinal del docente de la Facultad de Filosofía y Letras no responde al perfil estipulado en el proyecto Visión Universidad Autónoma de Nuevo León 2006”.



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



II. Marco Conceptual. La evaluación de la docencia como un problema de administración de recursos humanos.

II.1. Administración. Para que una nación se desarrolle debe de contar con sistemas educativos pertinentes y modernos que en realidad reflejen soluciones para la problemática social. Por tal motivo, las instancias de gobierno y la sociedad civil deberán permanecer en permanente contacto para diseñar programas educativos acordes a las necesidades del país.

En relación con las reformas y adaptaciones de los sistemas educativos debemos mencionar los procesos administrativos. La administración se ha definido bajo diferentes puntos de vista y se ha aplicado en diferentes dominios, siempre con la finalidad de ordenar, orientar, poner en acción conocimientos y esfuerzos para poder llegar a la meta esperada. Algunas de estas definiciones son:

- **Kast y Rosonzweig:** Implica la coordinación de recursos humanos y materiales para el logro de objetivos.
- **Buchele:** El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.
- **Rodríguez Valencia:** Es un proceso para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, a la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un objetivo determinado.

Podemos concluir entonces que la administración es esencial en todo proceso organizado y en todos los niveles, sus principios son universales y se aplican en todas las organizaciones.

El mismo Rodríguez Valencia resalta una serie de características que la administración posee, las cuales se pueden presentar como sigue:

- La administración sigue un propósito, tiene un objetivo.
- Es un medio para ejercer impacto en la vida humana.
- Los objetivos generalmente se alcanzan gracias a los esfuerzos de un grupo de personas.
- La administración es una actividad.
- La efectividad administrativa requiere de ciertos conocimientos, aptitudes y prácticas.
- La administración es intangible.
- Los que practican la administración no son siempre los propietarios de la empresa o negocio.

Rodríguez Valencia, 58-59

Por medio de la administración, el ser humano canaliza sus esfuerzos de una manera pertinente de modo que se haga posible la realización de operaciones efectivas. La administración resulta importante para tres grupos fundamentalmente: para la sociedad, para los individuos y para las organizaciones.

El administrar conlleva actividades como dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia un fin común; obtener mayores niveles de eficiencia; mejor uso de recursos humanos y materiales; una mayor integración de esfuerzos

encaminados hacia la resolución de problemas sociales y necesidades del hombre; se asegura la cooperación y se evitan conflictos.

La administración puede ser considerada como una ciencia, pues sigue un proceso en donde se utilizan actitudes lógicas y una metodología determinada para dar solución a problemas. Arias Galicia nos habla entonces de ciencias administrativas y nos dice al respecto que "son aquellas que están dedicadas a lograr un máximo aprovechamiento de los escasos recursos con los que cuenta la humanidad". (23) Los procesos administrativos deben iniciarse con la etapa de planeación con la finalidad de prever la problemática y buscar soluciones para la misma. Al no planear se improvisaría y los objetivos no serían alcanzados de una manera eficiente.

Después de planear en papel, el administrador debe ahora llevar a la vida real sus planes y proyectos: debe organizar, integrar, dirigir, controlar y evaluar. Es precisamente mediante la evaluación en donde se da cuenta si los objetivos establecidos en su planeación se cumplieron.

II.1.1. La educación como proceso administrativo. La educación puede ser considerada como un proceso administrativo en donde se canalizan recursos humanos y materiales para la consecución de ciertas metas u objetivos. Se lleva a cabo un proceso como el descrito en el tema anterior, en donde el educador o administrador educativo deberá plantear ciertos objetivos que persiguen el aprendizaje de sus alumnos, organizar sus recursos humanos y financieros para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, integrar, dirigir y evaluar que los objetivos se cumplan para finalmente evaluar el proceso para realizar ajustes si fuera necesario.

A principios del siglo XX la administración educativa se enseñaba en las escuelas y universidades y fungían como docentes antiguos superintendentes escolares cuyos conocimientos provenían de la experiencia que tenían en la práctica diaria. La investigación en esa época se limitaba al análisis de problemas que surgían en la práctica y a sus posibles soluciones. A partir de 1950 se puede decir que la administración educativa toma otros rumbos: se funda la Administración Americana de Administradores Escolares, AASA (American Association of School Administrators) en donde se reúnen los especialistas del área para discutir problemas y fomentar la investigación; se crea el Programa Cooperativo de Administración Educativa CPEA (Cooperative Program in Educational Administration), programa que ha traído una verdadera revolución en la administración educativa, además de haberse creado una serie de programas cooperativos más regionales.

— De acuerdo a Kaufman y Coorigan, todo proceso de administración educativa consta de los siguientes elementos:

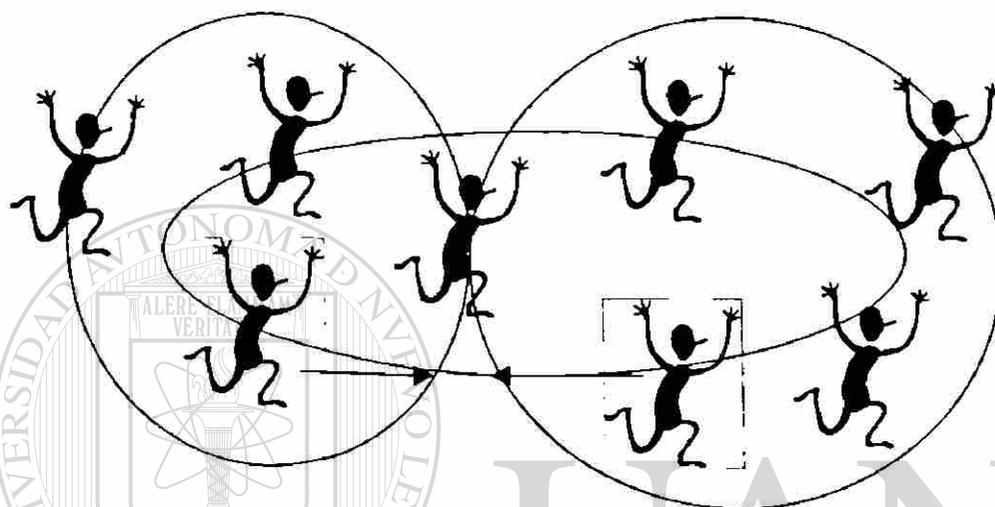
- Identificar el problema.
- Determinar los requisitos de solución o alternativas.
- Seleccionar estrategias de solución.
- Implantar las estrategias seleccionadas.
- Determinar la eficiencia de la realización.
- Revisar, siempre que sea necesario, cualesquiera de las etapas del proceso.

En términos prácticos, en el proceso de administración educativa, el docente diseña planes de estudios, realizando un análisis de necesidades para conocer el contexto real en el que va a trabajar y los requerimientos de los estudiantes. Se lleva a cabo la planeación en donde se establecen los objetivos que deberán de cumplirse, pudiera tratarse del compromiso social que tienen las instituciones educativas para recibir a un estudiante, prepararlo y regresarlo nuevamente a la sociedad en el tiempo requerido con un mínimo de habilidades, destrezas y conocimientos. Posteriormente se plantea el proceso que se seguirá con la finalidad de conseguir las metas y objetivos propuestos para finalizar con la etapa de evaluación para verificar si realmente los objetivos propuestos se lograron y los problemas previstos se superaron.

Una escuela es considerada como una organización compleja, en donde se detectan diversos roles ocupados por individuos que se comportan de una manera esperada. Este tipo de organizaciones, además de componerse de individuos que asumen ciertos roles preestablecidos, uno de los roles tiene autoridad sobre el otro y delinea los límites de cada unidad administrativa. (Owens. 85)

En una escuela encontramos individuos que desarrollan el rol de director o de profesor, sin embargo, y a pesar de que se esperan conductas previamente delimitadas para ellos, tienen su propia personalidad. Los individuos que forman parte de una organización escolar desempeñan los roles preestablecidos, pero además deben interactuar con otros individuos en la misma organización. Existe generalmente empatía entre ciertos miembros de la organización escolar.

así los administradores notarán la presencia de grupos que interactúan y se comunican, por lo que podemos hablar de una organización informal.



Adaptado de Owens, 37

Una escuela es una organización compleja, como se había mencionado, y en ocasiones, como podemos observar en el diagrama, se forman diversos grupos informales primarios que tienden a interactuar entre sí: cuando un mismo profesor es miembro de dos grupos a la vez o al encontrarse un puente entre dos profesores pertenecientes cada uno a grupos diferentes y así facilitar la interacción entre grupos.

II.1.2. El sistema burocrático. Además de encontrar interacción entre los grupos primarios dentro de la organización escolar, una escuela puede ser definida, de acuerdo a Owens, como un sistema social abierto porque se caracteriza por una relación de intercambio con su entorno. (89) Puede además ser considerada como una burocracia o sistema administrativo adaptado a las

necesidades de las organizaciones grandes y complejas que tratan con un gran número de clientes. (Owens, 94) Weber, gran teórico de la burocracia, nos menciona que en las burocracias "los puestos se crean sobre una base funcional, reclutando para desempeñarlos a técnicos competentes que lleven a cabo el trabajo requerido en tales puestos". (citado en Owens, 95) Además nos marca cinco características de una burocracia ideal:

- Áreas jurisdiccionales fijas y oficiales, dirigidas de ordinario por normas, planes, estatutos y reglamentos.
- Principios de jerarquía y niveles de autoridad graduada que aseguran un sistema firmemente ordenado, de superordinación y subordinación en el que los que ocupan puestos superiores supervisan a los inferiores.
- Administración basada en reglamentos estrictos.
- Administración dirigida por funcionarios preparados, con dedicación exclusiva a esa ocupación.
- Administración planificada según líneas generales de acción, estables y abarcadoras.

Si analizamos las características anteriores, podemos concluir que una burocracia ideal es eficaz, está manejada por expertos, cuenta con reglamentos preestablecidos que se respetan, al igual que las jerarquías dispuestas. Quizás al leer el párrafo anterior venga a la mente una burocracia de hoy en día que en verdad dista mucho de ser lo que Weber consideraba. Se habla de problemas serios y patologías propias del burócrata: pérdida de la personalidad original suplantada por una gris y desmotivada, carencia de canales de comunicación

entre un nivel y otro además de no tomarse en cuenta los grupos informales primarios.

Debemos aprender, como dice Owens, a vivir con una burocracia, además entender que no todas las burocracias son iguales y que éstas pueden evolucionar a través de los años. (96)

Una organización escolar debe prestar atención a su sistema interno en donde se debe lograr un equilibrio entre necesidades y satisfactores de los clientes y de la organización; además, en cuanto a su sistema externo, la organización debe ser adaptable y moldearse a las presiones de su entorno. Sabemos que en una burocracia es difícil lograr el equilibrio mencionado entre necesidades y formas de satisfacerlas, y más aún entre clientes y organización. Por otro lado existen organizaciones que se resisten a cambiar, a transformarse; siguen aplicando sistemas que fueron eficaces para resolver problemas de la sociedad en el pasado, pero que en la actualidad requerirían cambios y transformaciones para poder sobrevivir en un mundo que por sí mismo se encuentra inmerso en una constante transformación.

II.2. La Administración de los Recursos Humanos. La administración de recursos humanos es un área de estudio relativamente nueva y puede aplicarse a organizaciones de cualquier magnitud, desde una pequeña empresa familiar hasta grandes empresas, en los diferentes niveles de gobierno hasta instituciones educativas.

En el estudio de la administración de recursos humanos convergen varias disciplinas: psicología, sociología, derecho laboral, medicina laboral, ingeniería de seguridad, sistemas, ingeniería industrial, etc. En esta área de estudio y de

acuerdo a Chavenato, se utilizan diversas técnicas de estudio o análisis que se mencionan a continuación:

Técnicas utilizadas en el ambiente externo      Técnicas utilizadas en el ambiente interno

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercado de recursos humanos</li> <li>• Reclutamiento y selección</li> <li>• Investigación de salarios y beneficios</li> <li>• Relaciones con sindicatos</li> <li>• Relaciones institucionales de formación profesional</li> <li>• Legislación laboral</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y descripción de cargos</li> <li>• Evaluación de cargos</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Plan de carreras</li> <li>• Plan de beneficios sociales</li> <li>• Política salarial</li> <li>• Higiene y seguridad</li> </ul> |
|--|--|

*Fuente: Chavenato, 107*

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Como podemos observar en el esquema anterior, en la administración de recursos humanos se analizan conceptos que van desde la investigación y análisis de puestos hasta la selección de personal y el seguimiento que debe realizarse: capacitarlo, analizar su problemática, sus beneficios, las políticas salariales, etc.

Así mismo podemos hablar de diferentes subsistemas interdependientes en donde se encuentran incluidas actividades diversas como las que a continuación se mencionan:

### Administración de Recursos Humanos

Alimentación	Aplicación	Mantenimiento	Desarrollo	Control
Planeación de RH	Análisis de cargos	Remuneración	Capacitación	Bases de datos
Investigación de mano de obra	Evaluación	Beneficios sociales	Desarrollo	Sistemas
Reclutamiento	Movimiento de personal	Higiene y seguridad		Gráficas
Selección		Registros		Informes
		Control de personal		Auditoría
		Relaciones laborales		

*Adaptado de Chaventato, 115.*

Estos subsistemas están estrechamente relacionados y son interdependientes, es decir, si alguno de ellos cambia, este cambio repercute en los demás subsistemas. Se debe agregar que estos subsistemas varían de organización a organización.

En este trabajo nos enfocaremos en el subsistema de aplicación de los recursos humanos y en especial a los criterios relacionados con la evaluación del desempeño de los mismos

II.2.1. Evaluación del desempeño humano. La evaluación del desempeño humano se ha llevado a cabo desde tiempos inmemoriales. Si bien esta evaluación no se efectuaba formalmente, es decir, no se seguía una metodología específica para realizarla, un hombre que contrataba a uno o a varios hombres para que efectuaran un trabajo específico evaluaba el trabajo de éstos para decidir si continuaba en el puesto o no, así como para tomar otras decisiones.

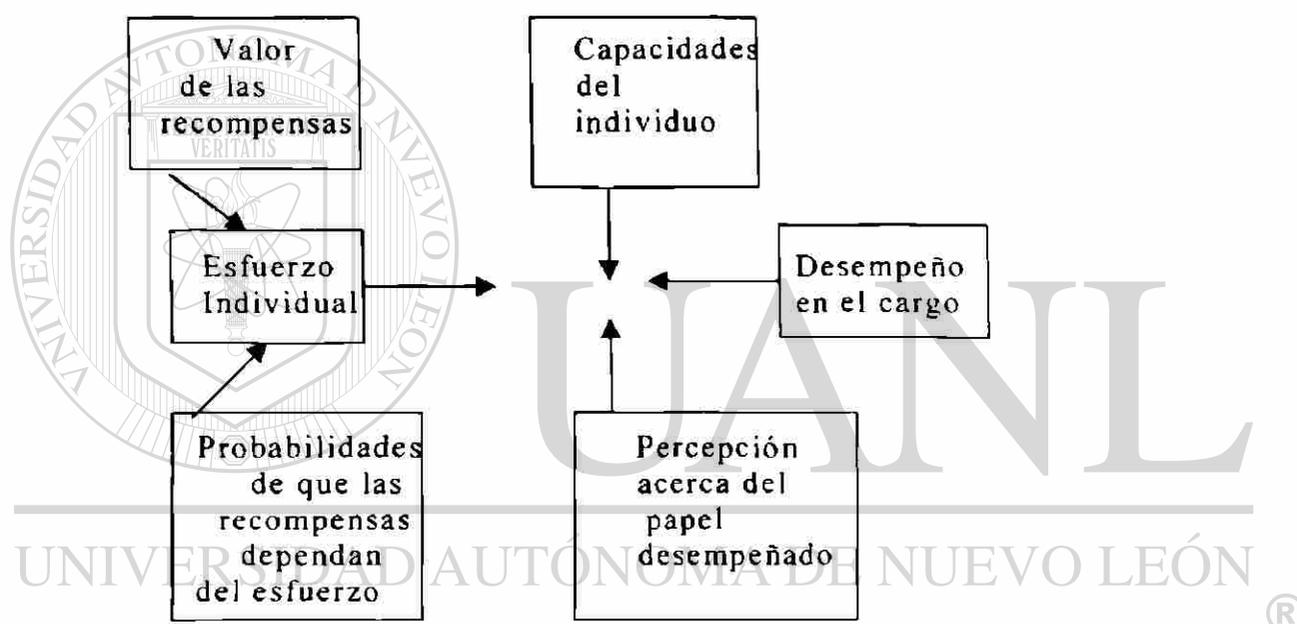
La evaluación formal también se remonta muchos años atrás. Desde el siglo XVI, San Ignacio de Loyola solía utilizar un sistema en donde combinaba informes y notas acerca de las actividades, desempeño y potenciales de cada uno de los Jesuitas. (Chavenato, 259)

En los Estados Unidos se implantó desde 1842 en el Servicio Público Federal un sistema de evaluación formal anual y en 1880 en ese mismo país el ejército implantó sus propios sistemas de evaluación. En cuanto a las organizaciones privadas, la General Motors Company tiene, desde 1918, sus propios sistemas para evaluar a sus funcionarios. Pero es después de la Segunda Guerra Mundial cuando se propaga entre las empresas la evaluación del desempeño de los trabajadores y funcionarios. Al principio los administradores sólo se ocupaban de medir la eficiencia de la máquinas pensando que con ello tenían el éxito de la empresa asegurado, pero poco a poco se dieron cuenta que es en el recurso humano en donde está la clave del éxito y así empezaron a preocuparse por evaluar el desempeño de los hombres, no solamente el de las máquinas.

En general el esfuerzo ejercido por un individuo está en función de las recompensas ofrecidas, es decir, existe en el trabajador o en el funcionario una expectativa de lograr algo en caso de poner esfuerzo en su trabajo y hacerlo

bien, esto es parte de la motivación humana. El ser humano se conduce por la percepción que tienen acerca de las funciones que debe desempeñar y por sus propias capacidades y habilidades.

En la siguiente figura Edward Lawler nos presenta la relación entre las capacidades del individuo, su esfuerzo, la percepción del papel y las recompensas:



*Edward Lawler III Antecedent Attitudes of effective managerial performance. 256*

Chavenato define la evaluación del desempeño humano como "una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo". (261) Por medio de la evaluación se determinan los valores, méritos y potenciales de un individuo. Este tipo de evaluaciones se realizan en forma sistemática, ya sea formal o informalmente, es decir, son dinámicas y se realizan con cierta regularidad. Al realizar una evaluación, la organización puede tomar decisiones justas respecto a designación de puestos estratégicos,

capacitación en ciertas áreas y detección en general de fortalezas y debilidades para poder planear en respuesta a la problemática encontrada en los recursos humanos.

Este tipo de evaluaciones no siempre son bien recibidas por los trabajadores de la organización, quienes se sienten presionados y sujetos a cierto tipo de inspección. Sin embargo, poco a poco estas concepciones han ido cambiando y es necesario que la fuerza laboral se percate que sin estas medidas no sería posible la superación propia ni el éxito de la organización.

Al llevar a cabo una evaluación de desempeño humano, generalmente fijamos los siguientes objetivos:

- Medir el potencial humano con la finalidad de aprovecharlo al máximo.
- Definir políticas de tratamiento de los recursos humanos de una empresa dependiendo de los resultados arrojados por la evaluación: planeación de programas de capacitación, retención, despido, etc.
- Dar oportunidad de crecimiento a los empleados dentro de la organización: ascensos, cambios de jerarquía, reubicación de personal, etc.

Los investigadores de Harvard han creado un modelo llamado de las cuatro 'C' para evaluar la eficacia de los recursos humanos. Se refiere a las cuatro 'C' de la siguiente manera:

- **Competencia.** ¿Qué tan competente es el trabajador en su puesto? ¿Es necesario que se le dé capacitación en un área

específica? Por este medio los gerentes de las empresas han descubierto verdaderos talentos entre sus empleados.

- **Compromiso.** ¿Está el empleado comprometido con su trabajo y su organización? Por este medio se valoriza qué tan comprometido está el trabajador con su empresa.
- **Congruencia.** ¿Son congruentes las metas de la empresa y las del empleado? ¿Existe un propósito común entre ellos?
- **Costos efectivos.** ¿Son las políticas de la administración de recursos humanos efectivas en cuanto a costos, en términos de salarios, rotación de personal, ausentismo, huelgas y factores similares?

*Fuente: Stoner, 428*

En general, la administración usa las evaluaciones para tomar decisiones referentes al personal. Aportan datos muy importantes para decidir acerca de los ascensos, transferencias, rescisiones, además de identificar necesidades de capacitación y desarrollo. Ayudan a señalar las habilidades y competencias de los empleados. Después de haber planeado estrategias de capacitación en respuesta a debilidades y áreas de oportunidad encontradas, resulta generalmente tangible, al evaluar de nuevo los progresos que la organización lleva a cabo, además estas evaluaciones pueden servir como base para distribuir recompensas o estímulos económicos entre los empleados.

II.2.2. Instituciones evaluadoras e instituciones educativas. Tan importante resulta la planeación como lo es la evaluación dentro de los procesos administrativos. Por medio de procedimientos evaluativos se detecta el grado de

cumplimiento de metas, se procede a revisar planes para así aspirar a mejorar la calidad de los servicios que en la organización o institución se gestionan.

Si nos referimos a instituciones educativas, es posible afirmar que la evaluación es una herramienta eficaz para mejorar la calidad de la enseñanza, la cual exige poseer mecanismos adecuados para la obtención y análisis de datos con la finalidad de apoyar la toma de decisiones y rendir cuentas de su actuación. El evaluador o administrador educativo responsable de los procesos de evaluación en la institución recibe e interpreta una gran cantidad de señales y datos para orientar su acción o bien, para emitir recomendaciones a las instancias pertinentes. La tendencia actual es entrar plenamente a la era de la planeación y la evaluación para llegar a tomar decisiones acertadas en la institución educativa.

Mucho se ha discutido en los últimos años acerca del concepto de calidad en educación. Hay infinidad de posturas e inclusive polémica al respecto, desde quienes consideran imposible dar una definición al respecto hasta los que la definen en función de recursos materiales o a través de indicadores relacionados con resultados de procesos académicos. Recientemente ANUIES en un artículo escrito por la maestra Fresán, publicó una definición de lo que considera que es la calidad en educación: "una institución de calidad será aquella que posee una clara definición de su misión y de sus fines y es eficiente y efectiva en el logro de los mismos". (2) Se define así la calidad y, como se mencionó en el párrafo anterior, la manera de corroborar que los logros de una institución son congruentes con la misión y objetivos planteados, se recurre a la evaluación.

El Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior considera tres niveles de acción:

- La autoevaluación, realizada por las propias instituciones de educación superior.
- La evaluación interinstitucional, en donde localizariamos a los pares académicos de CIEES.
- La evaluación global del sistema y subsistemas de educación superior, realizada por la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SEIC), por la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica (SEIT) y por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

Fuente: Adaptado de reportes de ANUIES

En una institución de educación superior se van a encontrar con mayor frecuencia los dos primeros tipos de evaluación: la autoevaluación, efectuada por las instancias mismas y la evaluación efectuada a través de pares académicos CIEES, que fundamentalmente se encargarán de evaluar programas académicos por área de conocimiento.

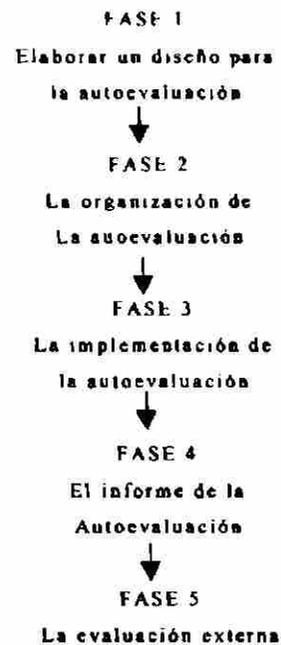
La autoevaluación se efectúa en una institución con la finalidad de mejorar y rendir cuentas sobre su funcionamiento. Por medio de ésta, la institución educativa da respuesta a preguntas como: ¿Hemos hecho, como unidad, lo que dijimos que íbamos a hacer? ¿Funcionamos como se debe? ¿Estamos cumpliendo con lo que planeamos? (CIEES, 77) Por medio de procesos de autoevaluación la institución educativa reflexiona acerca del grado de cumplimiento de sus objetivos y acerca de su funcionamiento. Los CIEES recomiendan llevar a cabo

estos procesos con regularidad y tratar de que exista convencimiento y motivación para llevarla a cabo, es decir, tratar de que sea un proceso espontáneo y no impuesto por autoridades.

En la Universidad Autónoma de Nuevo León, en coordinación con la Secretaría de Planeación, se lleva a cabo en cada dependencia una evaluación diagnóstica anual, en donde se diagnostica la realidad y se compara con las metas propuestas por el Proyecto Visión UANL 2006. Por medio de este estudio comparativo se establecen los avances y se marcan los aspectos en donde debemos avanzar, con la finalidad de poco a poco acercarnos a las metas fijadas para el año 2006. Con base en este diagnóstico se establecen los planes funcionales anuales de cada dependencia, los cuales se evalúan al terminar cada año.

Para llevar a cabo un proceso de autoevaluación se considera a la entidad como única, con sus fortalezas y sus debilidades y compuesta por elementos únicos diferentes a los de las demás instituciones. Las muestras que se toman son significativas y representativas de la entidad a estudiar. Al finalizar el proceso se reporta con exactitud lo encontrado para poder utilizar estos datos en la toma de decisiones que conducirá a la entidad a superar la problemática encontrada durante la autoevaluación.

Los CIEES recomiendan una serie de fases en un proceso de autoevaluación:



Fuente: *Las cinco fases de la autoevaluación*  
CIEES, 43

Siempre que el proceso de autoevaluación se lleve a cabo de una manera

eficiente, se podrán observar efectos positivos como los siguientes:

- Mejora de la entidad evaluada.
- Mayor incorporación e involucramiento de trabajadores.
- Posibilidad de orientación a las autoridades.
- Refuerzo de la identidad de la institución.
- Posibilidad de que mejore el flujo de presupuesto hacia la entidad como resultado del mejoramiento en calidad.

Fuente: Documentos de los CIEES, 39

II.2.3. La evaluación del desempeño docente. Los procesos fundamentales llevados a cabo en una universidad giran alrededor de la docencia, lo que la

convierte en la razón de ser de una universidad. (Fresán, 1) Si hablamos entonces de la calidad de una universidad, forzosamente nos estaremos refiriendo a la calidad de sus docentes.

Después de la Segunda Guerra Mundial, se consolida en la mayoría de los países la idea de considerar a la educación superior como la palanca principal que conllevaría al desarrollo social y económico a las naciones. Es entonces que crece el interés de la población por cursar estudios superiores surgiendo así una masificación en las instituciones de enseñanza superior.

En este momento, y ante la demanda, aparecen infinidad de docentes improvisados que, según Gil Antón, constituían la primera generación con estudios universitarios dentro de sus familias, algunos de ellos habían tenido la experiencia de haber participado como asistentes de alguno de sus maestros de la universidad, pero se habilitaron como docentes acreditando algunos cursos o talleres de didáctica. (6)

En las dos últimas décadas del siglo XX aparecen los primeros indicios de evaluación a la práctica docente en las instituciones de enseñanza superior, aunque no era una práctica generalizada en todas las instituciones. (Fresán, 1)

Según documentos de ANIUES "la evaluación del docente ha permitido a las instituciones reflexionar sobre la enseñanza, su misión, su quehacer y en su conjunto, sobre la calidad de la enseñanza que se imparte" (Docos ANUIES, 1)

La información obtenida a partir de las evaluaciones del docente está encaminada a la toma de decisiones institucionales para lograr una mejor calidad de la enseñanza. Los resultados de estas evaluaciones deben ser comunicados al docente para que éste a su vez reflexione con madurez acerca de su propia

práctica docente y trate de replantear sus actitudes o sus actividades en caso necesario.

Aún hoy en día las prácticas evaluativas de la función docente no se han estandarizado ni generalizado. La comunidad en general, los administradores, los docentes mismos y sus estudiantes demandan que estos procesos se lleven a cabo para localizar las áreas de oportunidad en las que hay que capacitarse y adiestrarse, además de mantener o superar las áreas que se diagnosticaron como fuertes o resultaron bien evaluadas, siempre pensando en la calidad.

Los problemas que se han registrado al considerar la evaluación al desempeño docente se inician con la clásica pregunta, ¿evaluar, para qué? Los criterios para determinar la calidad del docente parecen centrarse en el ciclo enseñanza/aprendizaje/evaluación, aunque los métodos y técnicas utilizados por un maestro de biología pudieran diferir de los de un maestro de música o de idiomas, entonces surge la pregunta ¿habrá características genéricas que distinguen en general al buen maestro?

De acuerdo a Hildebrand y sus colaboradores, mediante un minucioso estudio llegaron a la conclusión que un maestro excelente:

- ◆ Domina su materia.
- ◆ Se comunica fácilmente con sus estudiantes.
- ◆ Establece relación cordial con la clase y es hábil para organizar la participación y permitir la mutua interacción.
- ◆ Responde en forma personal a cada estudiante.

- ♦ **Manifiesta entusiasmo contagioso que despierta el interés del estudiante y estimula la reacción de éste.**

*Tomado de Ernesto Meneses Morales, Universidad Iberoamericana.*

Como podemos observar están presentes en la definición del docente elementos aptitudinales y actitudinales. Los maestros universitarios, sin embargo, consideran que es más importante en un buen docente el dominio del contenido (Donald y Sullivan 1985, 9). Se dejan frecuentemente de lado los objetivos formativos, los valores y las actitudes.

La forma más generalizada para evaluar a un docente es la opinión de los alumnos. La confiabilidad de la evaluación de un docente por los estudiantes ha demostrado ser alta, sin embargo la evaluación del docente por este medio no correlaciona con las calificaciones obtenidas al final del curso por los estudiantes, ni con las habilidades adquiridas. (Rugarcía, 3)

En la actualidad, una gran cantidad de Instituciones de Educación Superior utilizan esta forma para evaluar a sus profesores. Este tipo de cuestionarios enfrentan el rechazo de muchos de los docentes, quienes los consideran inadecuados para medir su desempeño. Sin embargo, diversas investigaciones reflejan que este tipo de evaluaciones aplicadas de manera sucesiva durante varios periodos resultan bastante objetivas y confiables, disminuyendo en forma significativa las posibles fuentes de sesgo: número de alumnos, tipo de disciplina y de curso, periodo en que se lleva a cabo la evaluación, género del profesor y de sus alumnos, estilo de enseñanza, el entusiasmo, personalidad y benevolencia del profesor. (Educational Resources Information Center Report.

1989) La participación de diferentes sujetos y grupos en momentos distintos aporta el elemento de intersubjetividad necesario en este tipo de evaluaciones.

Numerosas instituciones de educación superior en Estados Unidos y en México elaboran sus propios instrumentos, en algunos otros casos recurren a otras instancias que se dedican a evaluar como el Student Instructional Report (SIR) del Educational Testing Service; el Instructional Development and Effectiveness Assessment (IDEA) de la Universidad Estatal de Kansas; el Student's Evaluation of Educational Quality (SEEQ) de la Universidad Occidental de Sydney; y el Student Instructional Rating System (SIRS) de la Universidad Estatal de Michigan. En el caso de la Universidad Autónoma de Nuevo León, la propia institución elabora el instrumento por medio del cual sus docentes son evaluados.

La evaluación del docente bajo la óptica de los estudiantes no es el único tipo de evaluación utilizada actualmente para evaluar el desempeño del profesor, existen otros medios entre los que, de acuerdo a Joan Barrett podemos mencionar:

- ◆ *Prueba de competencias.* Se utilizan para certificar a maestros y en ocasiones para tomar decisiones acerca de contratación de docentes. Sin embargo muchas de estas pruebas presentan un grado bajo de validez y baja correlación pues no miden el compromiso del docente, su madurez, habilidad para tomar decisiones ni su responsabilidad social; todos estos criterios importantes al evaluar a un docente.
- ◆ *Observación de la práctica docente.* Este es un método de evaluación muy popular y utilizado regularmente por administradores educativos

para evaluar maestros. Las observaciones arrojan datos muy importantes que no es posible obtener por medio de otros instrumentos como la interacción con los estudiantes, el manejo del grupo, etc. Los investigadores sin embargo no conceden mucha validez a este tipo de evaluación y no la consideran con el nivel de validez pertinente.

- ◆ *Evaluación docente realizada por los estudiantes.* Este tipo de evaluación se ha restringido a la educación superior, sin embargo a últimas fechas se ha iniciado a aplicar en secundarias y preparatorias. Este método es económico y tiene un alto grado de confiabilidad siempre que el instrumento utilizado contenga ítemes de validez probada. (Darling-Hammond y otros)

- ◆ *Opinión de otros docentes.* En este caso, los colegas observan la práctica docente entre ellos, además de examinar planes de clase, exámenes y tareas calificadas. Por esta metodología pueden ser evaluados una gran cantidad de aspectos que no son tomados en cuenta en otras evaluaciones. Entre las desventajas podemos mencionar la falta de objetividad o los conflictos entre docentes al no aceptar la crítica o comentario de un colega.

- ◆ *Evaluación del desempeño de los estudiantes.* Las evaluaciones de los estudiantes muchas veces son utilizadas para evaluar al docente, a la escuela o a la institución misma. Muchas veces estos resultados si reflejan la conducta del docente en el salón de clase, pero la mayoría de las veces hay otros factores determinantes como las cualidades de los

estudiantes, tales como su IQ que es independiente de la labor del docente.

- ◆ *Evaluación de los superiores.* En este caso se trata de opinión acerca del desempeño del docente emitida por un superior, coordinador o directivo de la escuela. También se encuentran desventajas en estos métodos por ser en ocasiones subjetivos o por ser superficiales.

*Fuente: Adaptado de Evaluation of Teachers by Joan Barret. De ERIC, base de datos electrónica.*

A partir de reflexiones realizadas en cuanto a la evaluación docente, un grupo interinstitucional de ANUIES tuvo a su cargo el diseño de una metodología para la evaluación del personal académico, misma que se sintetiza a continuación y en su momento se recomendó utilizarla a las instituciones de educación superior, IES, afiliadas a la ANUIES.

- Instaurar la evaluación del desempeño docente como práctica regular en las IES convencidos que resultará en beneficio de la calidad de la enseñanza.

- Cada IES deberá establecer sus mecanismos, indicadores, criterios y lineamientos para realizar esta evaluación.
- Realizar la evaluación mediante la aplicación de encuestas a estudiantes, dado que este mecanismo es el que ha probado ser el más consistente, objetivo y viable.
- Establecer un reglamento en donde queden plasmados los lineamientos para llevar a cabo la evaluación docente.

- Informar a los estudiantes, desde el inicio del semestre, que tendrán que realizar una evaluación de sus docentes con la finalidad de mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Sensibilizar a los estudiantes acerca de la imparcialidad.
- Entregar resultados al profesor en una fecha posterior a que éste haya calificado a sus estudiantes.
- Se recomienda utilizar lectores ópticos para capturar respuestas.
- Realizar interpretaciones de los resultados.
- Es importante reiterar al profesor y autoridades que los resultados deben utilizarse para mejorar y asegurar la calidad de la docencia misma.

*Fuente: ANUIES*

En la Universidad Autónoma de Nuevo León se inició la evaluación del desempeño docente a nivel facultad en el año de 1998. Hasta la fecha se han aplicado cuatro evaluaciones en cuatro años consecutivos y, analizando las recomendaciones de ANUIES con respecto a las condiciones en que se aplicaron dichas evaluaciones, la mayoría de las condiciones se han cumplido.

En cuanto a las dimensiones a evaluar, no cabe duda que tanto el dominio de los contenidos como el uso de una metodología adecuada además de los valores y actitudes del docente deben tomarse en cuenta a la hora de definir el instrumento de evaluación. Este trabajo se centra en la evaluación de una de las dimensiones: el perfil actitudinal. Pero ¿qué es una actitud? A continuación abordaremos este tema.

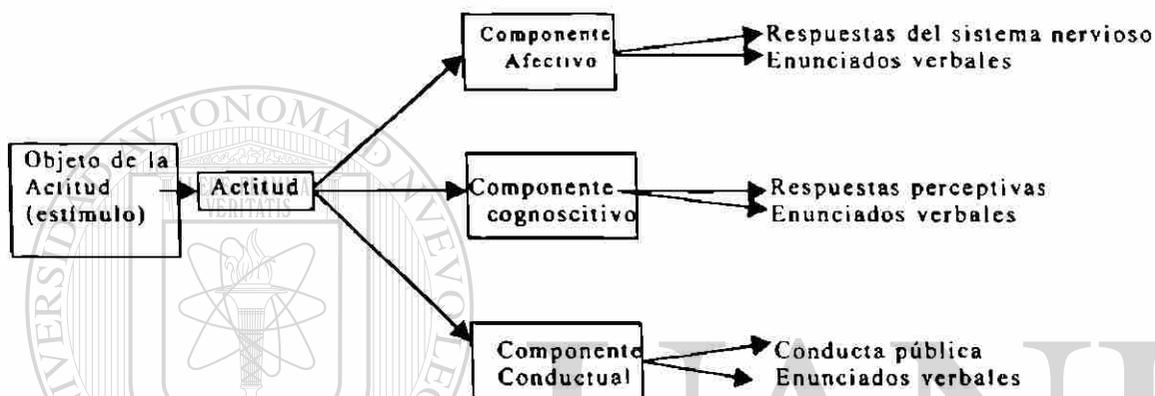
II.2.4. Actitudes. Nos dice Vande que "una actitud es una tendencia relativamente duradera para evaluar de cierta manera a una persona, un evento, o una situación y de actuar de acuerdo con tal evaluación". (22) Esto constituye entonces cierta disposición para responder favorable o desfavorablemente a ciertas situaciones sociales.

La psicología social distingue tres componentes en una actitud: el cognitivo, el afectivo y el conductual. El componente cognitivo corresponde a la manera de percibir un objeto, un evento o una situación; son nuestras creencias, e ideas acerca de algo. Cuando somos objeto de una actitud, nos convertimos en un estereotipo, es decir en una imagen mental muchas veces exagerada. Aunque los estereotipos son importantes, muchas veces no son exactos y solemos etiquetar a un ser humano y responder socialmente hacia él de cierta manera (actitud) simplemente por haberlo etiquetado o estereotipado. (Whittaker, 238)

El componente afectivo de una actitud consiste en sentimientos o emociones que el objeto, persona, evento, situación o su representación simbólica evoca en un individuo. Entre las emociones que se pueden despertar podemos mencionar el miedo, la simpatía, el odio, el enojo, el amor, la envidia, etc. Cuando conocemos a alguien, podemos sentir alguna de las emociones antes mencionadas al estrechar su mano: así como algún blanco pudiera sentir algo diferente al estrechar la mano de un negro o un asiático. Podemos encontrar los dos componentes actitudinales juntos: el afectivo y el cognitivo. (Whittaker, 239)

El componente conductual de una actitud es la tendencia o disposición a actuar de cierta manera con referencia a cierto objeto, persona, evento o

situación. Debemos hacer énfasis de que nos referimos a la tendencia a actuar no a la acción misma. (Whittaker, 239)



Cuadro tomado de Whittaker, pag 240

El psicólogo social Gordon Allport habla del concepto de actitud y nos dice que "la actitud es probablemente el concepto más distintivo e indispensable en la psicología social americana". (Vander, 123) Esto no es de dudarse ya que comprendiendo el concepto de actitud podemos entender ciertas respuestas o conductas humanas.

Se han realizado una gran cantidad de estudios acerca de actitudes y prejuicios en los seres humanos. LaPiere condujo un estudio clásico a lo largo de los Estados Unidos en 1934. Viajó más de 10.000 millas con una pareja de chinos. se acercaban a meseros, propietarios de hoteles, restaurantes, casas turísticas, etc. y él observaba cómo la pareja de orientales era tratada por los americanos. LaPiere se dio cuenta que en la mayoría de los lugares les trataban

bien o mejor de lo esperado. Posteriormente LaPiere envió cuestionarios a la misma gente preguntando si aceptarían como huéspedes a orientales y la respuesta casi siempre fue no. Mucha gente criticó este estudio porque aseguraban que la presencia de la pareja inhibía los verdaderos sentimientos de la gente y que además los cuestionarios siempre eran contestados por propietarios mientras que la atención la brindaron recepcionistas, meseros, etc.

Lo que es un hecho es que la gente, aún en nuestra época y a pesar de asegurar que todos los seres humanos somos iguales, tiene actitudes que van en contra de sus palabras. Los alumnos del colegio de Lingüística Aplicada, octavo semestre, efectuaron en mayo de 2000 una pequeña investigación para observar las actitudes de la gente, en especial su actitud lingüística, es decir, cómo se expresaban ciertos individuos de acuerdo a la persona con la que interactuaban. Dos parejas participaron en este estudio: una chica disfrazada de "chola" y su

novio vestido de igual manera, la otra pareja una chica y su novio muy bien vestidos. Para observar las reacciones de la gente se dirigieron a tres almacenes de la localidad: JC Penney, Plaza México y un almacén ubicado frente a la Central de Autobuses. Preguntaban por cierta mercancía y observaban la reacción de el o la dependiente/a, observando lo siguiente:

- En el caso de JCPenney fue bien clara la actitud de la dependiente de primero ignorar y tras insistirle, atender a los chicos "cholos" con una actitud prepotente diciendo "¿Saben lo que gastarían aquí? Siendo notoria la diferencia al tratar a los chicos bien vestidos.
- En Plaza México de nuevo se repite la escena, ignorando a los cholos y tratando bien a los chicos elegantes.

- En el último caso parecía que los dependientes se identificaban con la primera pareja inclusive en el lenguaje y fueron tratados mejor que la pareja bien vestida, sintiendo cierta discriminación hacia éstos.

Podemos notar que las dependientas se formaron una imagen mental acerca de los chicos cholos, surgió en ellas un sentimiento quizás de repulsión y la conducta fue el rechazo y la discriminación hacia ellos.

Si bien las actitudes constituyen un factor muy importante en el quehacer diario de los seres humanos y sus relaciones interpersonales, es aún más importante destacar lo fundamental que resulta el observar actitudes positivas si nos referimos al docente. Han existido una gran cantidad de estudios en donde se analiza el papel de las actitudes en el aprendizaje. Los hallazgos muestran que las actitudes positivas del docente y del estudiante se relacionan con el éxito en el aprendizaje. (Lightbown y Spada, 39)

Los docentes están llenos de conceptos acerca de manejo de grupo, valores, motivación, contenidos, etc., pero a la hora de la verdad se salva sólo gracias a su destreza. Dice Ginott que "lo que cuenta en el proceso de la enseñanza son las actitudes que se expresan en la forma de destreza o habilidad" (37). Se conocen los conceptos, se sabe lo que un alumno necesita para que su aprendizaje resulte efectivo y significativo, pero se necesitan actitudes para enfrentar la problemática áulica diaria. Esas actitudes repercutirán en forma negativa o positiva en el alumno y su aprendizaje.

De acuerdo a Ryan y Cooper en su obra Those who can, teach, el docente efectivo debe reunir características entre las que destacan:

- Muestra de actitudes que fortalezcan el aprendizaje y las relaciones humanas.
- Conocimiento adecuado de la materia que va a impartir.
- Conocimiento teórico acerca de los procesos de aprendizaje y de la conducta humana.
- Control de habilidades de enseñanza que faciliten el aprendizaje de los estudiantes. ( 305)

De hecho, las actitudes positivas en el docente son definitivas al hablar de su efectividad en el aula. Si el docente presenta empatía, sensibilidad, entusiasmo, buen humor, calidez es mucho más factible que tenga éxito en su profesión.

El mismo Ryan por medio de sus investigaciones concluye que el maestro efectivo es "democrático, comprensible, motivante, original, amable, alerta, responsable, firme y confiable" , por otra parte, los docentes inefectivos se caracterizan por ser parciales, autocráticos, reservados, duros, crueles, apagados, evasivos, irritables y nada certeros. (306)

Las actitudes son un ingrediente esencial en la personalidad de un ser humano. Son también muy importantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje y representan un efecto directo en nuestra conducta y en la manera en que interactuamos con otros seres humanos.

De acuerdo a Ryan y Cooper, hay cuatro categorías actitudinales que afectan la enseñanza:

- La actitud del docente hacia sí mismo
- La actitud del docente hacia sus alumnos y hacia la relación entre ellos

- La actitud del docente hacia sus colegas
- La actitud del docente hacia la materia que enseña (306)

En cuanto a la actitud del docente hacia sí mismo, el profesor debe aprender a conocerse, a identificar sus emociones y sentimientos si quiere ser capaz de llegar a entender a sus alumnos. Si no es capaz de admitir sentimientos como el enojo o la hostilidad ignorará o negará este tipo de sentimientos en sus estudiantes y catalogará como algo "negativo" el hecho de que algún alumno suyo se enoje. Al menos de que el maestro reconozca sus propias ansiedades será capaz de sobrellevar y entender las ansiedades de sus estudiantes.

El profesor debe analizarse y aprender a conocerse además de aceptar con humildad sus errores o defectos. Debe realizar este proceso de auto-conocimiento o auto-exploración a lo largo de su vida y a través de las relaciones que sostiene con otros seres humanos. Día a día nos encontramos ante situaciones nuevas y debemos darnos cuenta de cómo reaccionamos en diferentes momentos de nuestra vida. Seamos conscientes de que estamos frente a un grupo de seres humanos, que somos su guía y muchas veces su modelo y debemos conocer nuestras reacciones para poder entender las de nuestros alumnos.

Como se mencionó anteriormente, la actitud del docente hacia sí mismo juega un papel directo en las actitudes del docente hacia otros. Se debe tener una imagen real y clara de quiénes somos para poder, si es necesario, cambiar de actitud y llevar una mejor relación con nuestros estudiantes.

Por otro lado, los estudiantes se caracterizan por ser sensibles observadores de las actitudes del docente hacia ellos, actitudes que muchas veces los docentes

mismos no se percatan de su presencia: preferencia por algunos estudiantes, disgusto por otros, expectativas de rendimiento muy limitadas por parte del docente y clara preferencia por conductas dóciles en los alumnos.

El docente, al percatarse de cierta preferencia o disgusto por alguno de sus alumnos, debe poner solución inmediata por medio de actividades centradas en el grupo, dinámicas o discusiones. Muchas veces algunas actitudes basadas primordialmente en el componente cognoscitivo, la información actualizada pudiera repercutir en un cambio de actitud en el docente. Por ejemplo, cuando hablamos de expectativas del profesor, si al docente se le informa que su grupo es "malo" tendrá expectativas muy diferentes a aquellas que surgen cuando se le comenta que el grupo es "muy bueno". Muchas veces, los estudiantes responderán de manera muy pobre en respuesta precisamente a las expectativas del profesor. Las actitudes de los estudiantes cambiarán radicalmente si

---

cambian las actitudes del profesor. A esto nos dice el psicólogo Carl Rogers que el aprendizaje significativo depende de ciertas cualidades actitudinales que

existen en la relación personal del facilitador y el alumno. (citado en Cooper, 312) El docente debe ser honesto en lugar de representar roles artificiales al estar frente a sus alumnos, debe ser él mismo; debe además valorar a sus estudiantes como lo que son seres humanos y tener empatía hacia ellos.

Debemos considerar además que el docente no realiza trabajo aislado, está en contacto con otros colegas, con administradores y con directivos. Muchas veces las actitudes de los profesores hacia sus superiores se convierten en fuente de conflictos. De nuevo el docente debe analizarse y conocer sus reacciones

naturales al tratar con personas que se encuentran en un rango superior al del docente mismo.

En ocasiones también identificamos al docente que quiere sobresalir y convertirse en el super-maestro que acapara la atención de los demás profesores, de los alumnos y, lo que es más importante, el reconocimiento de la administración. En la mayoría de los casos hablamos de personas que se rehusan a cooperar, a compartir, ante el temor de ser igualados por otros y perder el reconocimiento de sus superiores. Esta es sin duda una actitud muy negativa que repercute en el avance de la institución misma. La misma administración debe fomentar el trabajo por equipos y debe tener un trato justo hacia todos los docentes.

La última sección se refiere a la actitud del docente hacia la materia que enseña y puede resumirse de una manera muy sencilla: el maestro debe sentir entusiasmo hacia su materia. Al igual que se hablaba de la sensibilidad que tienen los estudiantes hacia las actitudes de su maestro hacia ellos, de la misma manera se dan cuenta de la actitud hacia la materia. El docente que siente pasión por lo que enseña motivará fácilmente a los estudiantes y hará que a ellos también les guste. El docente debe ser honesto y debe rechazar aquella materia que no le entusiasma. Hay que recordar que si hay entusiasmo por parte del docente el aprendizaje significativo será más fácil de alcanzar.

No se pretende evaluar el estilo de enseñanza del docente, ni su personalidad, sino por medio de este estudio se evaluará el perfil del docente de la facultad de Filosofía y Letras y se comparará con el perfil estipulado por el proyecto Visión UANL 2006 con la finalidad de encontrar las áreas de oportunidad y así

fortalecerlas para alcanzar las metas propuestas por dicho proyecto en el renglón de perfil docente.

Recordemos que nos debemos a la sociedad con quien tenemos el compromiso de trabajar educando a los futuros profesionistas, y que es mediante evaluaciones como éstas como es posible darnos cuenta de nuestra realidad para reorientar nuestro rumbo y fortalecer nuestra misión.

II.3. El estudio. Realizado a partir de la evaluación de desempeño docente bajo la óptica de los estudiantes de la Facultad de Filosofía y Letras tuvo como objetivo generar información válida y confiable con respecto a los profesores y compararla con el perfil estipulado por el proyecto Visión UANL 2006 con la finalidad de tomar decisiones y realizar recomendaciones respecto a la administración de recursos humanos.

II.3.1. Definición de variables e indicadores. De acuerdo a Hernández Sampieri, "una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse". (75) En el caso de la investigación realizada, las variables se definen en torno a las dimensiones actitudinales del docente, de la siguiente manera:

- Motivación. Puede definirse como "el grado en el cual se seleccionan (a) metas que alcanzar y (b) el esfuerzo que se realiza para llegar a ellas". (Brown, 34)
- Promoción de valores. En el aula, el docente además de cumplir objetivos de tipo informativo, debe enfocar sus energía hacia la formación de sus alumnos. Debe promover los valores en el aula. Se definen los valores como "el conjunto de creencias acerca de lo que es

verdadero o falso, importante o no importante, que se conservan y apoyan conscientemente". (Chavenato, 72)

- Respeto y trato hacia el alumno. Como ser humano que es, el alumno merece un buen trato de parte de sus maestros, quienes debemos respetarlo y reconocer su valor como persona.

El instrumento utilizado es el institucional para evaluar el desempeño docente a través de la óptica de los estudiantes. Ese instrumento consta de diez ítems que se enfocan en tres dimensiones: el conocimiento de la materia, la metodología y técnica utilizada por el docente y por último las actitudes.

Las variables antes mencionadas se cuantifican utilizando los siguientes indicadores:

- Motivación, con las preguntas: ¿cuál es el grado en que el maestro motiva la reflexión y participación de los alumnos en clase? y ¿cuál es el grado en que

---

el maestro motiva a los alumnos a estudiar y a hacer tareas fuera de clase?

- Promoción de valores, con la pregunta: ¿cuál es el grado en que el maestro <sup>®</sup> inculca a los estudiantes valores de trabajo, honestidad, responsabilidad, etc.?

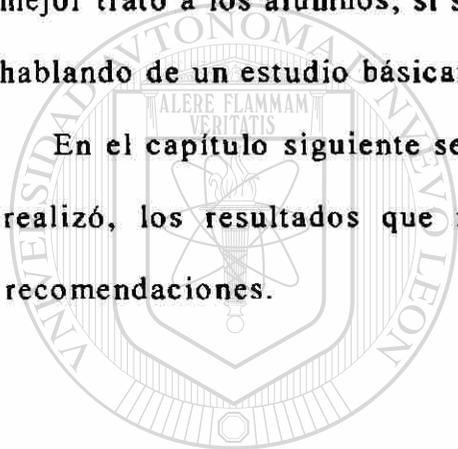
- Trato hacia los alumnos, con la pregunta: ¿cuál es el trato al alumno por parte del maestro?

II.3.2. Tipo de estudio. La investigación realizada se trata de un autoestudio de tipo descriptivo. Dankhe, citado por Sampieri, nos dice que "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis". (60) Por medio de este autoestudio se evaluó el componente actitudinal del perfil del

docente de la Facultad de Filosofía y Letras. Se considera autoestudio porque fue realizado en la misma facultad de Filosofía y Letras.

El objetivo del estudio, como fue mencionado anteriormente, es describir el perfil actitudinal del docente, tomando en cuenta las diferentes dimensiones como son la motivación, la promoción de valores y el trato hacia el alumno. En este estudio no se analizan aspectos como si el maestro que motiva ofrece un mejor trato a los alumnos; si se pretendiera obtener este tipo de datos estaríamos hablando de un estudio básicamente correlacional, no descriptivo.

En el capítulo siguiente se describe el estudio, las condiciones en las que se realizó, los resultados que mostró, así como las conclusiones y respectivas recomendaciones.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### III. Evaluación del perfil del docente de la Facultad de Filosofía y Letras

III.1. Metodología. Para esta investigación se utilizó el método de la encuesta, empleando los instrumentos institucionales de evaluación del desempeño docente, aplicados a los maestros de la Facultad de Filosofía y Letras en los años 1998, 1999 y 2000.

III.1.1. El instrumento. Se trata de un cuestionario compuesto por diez preguntas de opción múltiple (cinco opciones en cada caso) que fue elaborado por el Centro de Evaluaciones de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Incluye preguntas relacionadas con el desempeño del profesor en el aula, acerca de técnicas didácticas y otros ítemes que van dirigidos a evaluar el perfil actitudinal del docente. En conjunto, las respuestas a todas estas preguntas integran el llamado Índice de Satisfacción Ponderado, representado por las siglas ISP, que refleja la evaluación del profesor.

---

Como se mencionó anteriormente, el instrumento aplicado es institucional y correspondió a los encargados de su elaboración realizar pruebas que avalan la confiabilidad y la validez del mismo. El referido cuestionario se presenta como anexo #2 de este documento.

Dadas las condiciones de la evaluación, los aplicadores del instrumento deben ser personas ajenas a la unidad de análisis, y en esta ocasión se reclutó un grupo de aproximadamente treinta alumnos, a quienes se les impartió una capacitación previa a la aplicación del instrumento.

Todos los aplicadores fueron alumnos de nuestra escuela. Se dirigieron a los grupos y explicaron el proceso a los estudiantes. A la hora en que se aplicó el instrumento, el docente salía del salón. Cada estudiante-aplicador colaboró

La Facultad de Filosofía y Letras recibió un conjunto de reportes conteniendo los Índices de Satisfacción Ponderados, ISP, que representan las calificaciones numérica de los profesores, correspondientes a cada una de las materias y grupos de cada maestro.

En el presente análisis que finaliza en el mes de agosto del año 2001, se incluyen resultados de las primeras tres evaluaciones del desempeño docente puesto que aún no se reciben los resultados de la cuarta evaluación.

Cada uno de los reportes se presenta en cuadros en donde se incluye información correspondiente a cada uno de los ítemes que componen el instrumento de evaluación y al número de alumnos que contestó en base a la escala establecida.

A continuación se incluye un ejemplo:

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### R E S P U E S T A S

PREGUN- TA	NO RESPONDE	EXCELEN- TE	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	DEFICIEN- TE	TOTAL
001	0	12	3	0	0	0	15
002	0	14	0	1	0	0	15
003	0	13	1	1	0	0	15
004	0	13	1	1	0	0	15
005	0	8	6	1	0	0	15
006	0	11	2	2	0	0	15
007	0	8	4	3	0	0	15
008	0	9	5	1	0	0	15
009	0	12	2	1	0	0	15
010	0	13	2	0	0	0	15

Este cuadro representa la manera en que contestaron al cuestionario los alumnos de un grupo compuesto por quince estudiantes. En la primer columna se estipula el número de pregunta o ítem, enseguida y en cada caso, se registra el número de alumnos que no contestó a cada ítem, los que consideran que el desempeño de su maestro es excelente respecto a cada reactivo, a continuación el número de estudiantes que consideran el desempeño como muy bueno, como bueno, como regular y como deficiente, para que en el último cuadro se estipule el número total de estudiantes que contestaron.

Utilizando la información registrada en los formatos, se generó una base de datos en el programa FoxPro 2.6 para Windows, con los siguientes campos:

- Colegio
- Pregunta 01, 02, etc . . .
- Pregunta 10
- Total

Utilizando dichos reportes de evaluación docente se procedió a capturar la información. Se consideraron todos los colegios y todos los reactivos y se identificó la cantidad de alumnos que calificaban al maestro como deficiente y por último al total de alumnos que contestaron la encuesta. Dicha base de datos se procesó en el programa estadístico Statistics Package for Social Sciences, SPSS, generando las frecuencias y porcentajes generales para cada pregunta. De esta manera fue posible ordenar los reactivos en una escala asignando el primer lugar al que fue mejor calificado y al final, el lugar número diez se asigna al reactivo que obtuvo la peor calificación por parte de los estudiantes.

---

III.1.3. Interpretación de datos. En esta sección se presentan los datos más significativos de los tres años en que se ha llevado a cabo la evaluación al desempeño docente:

- Cálculo de las medias de la muestra. A continuación se presenta una tabla en la que se estipula, en cada uno de los tres años en que se ha llevado a cabo la evaluación docente, el número de profesores que fue evaluado y además se presenta el promedio obtenido al sumar todos los Índices de Satisfacción Ponderada, ISP, que representa la calificación otorgada a cada docente. y dividida entre el número de profesores:

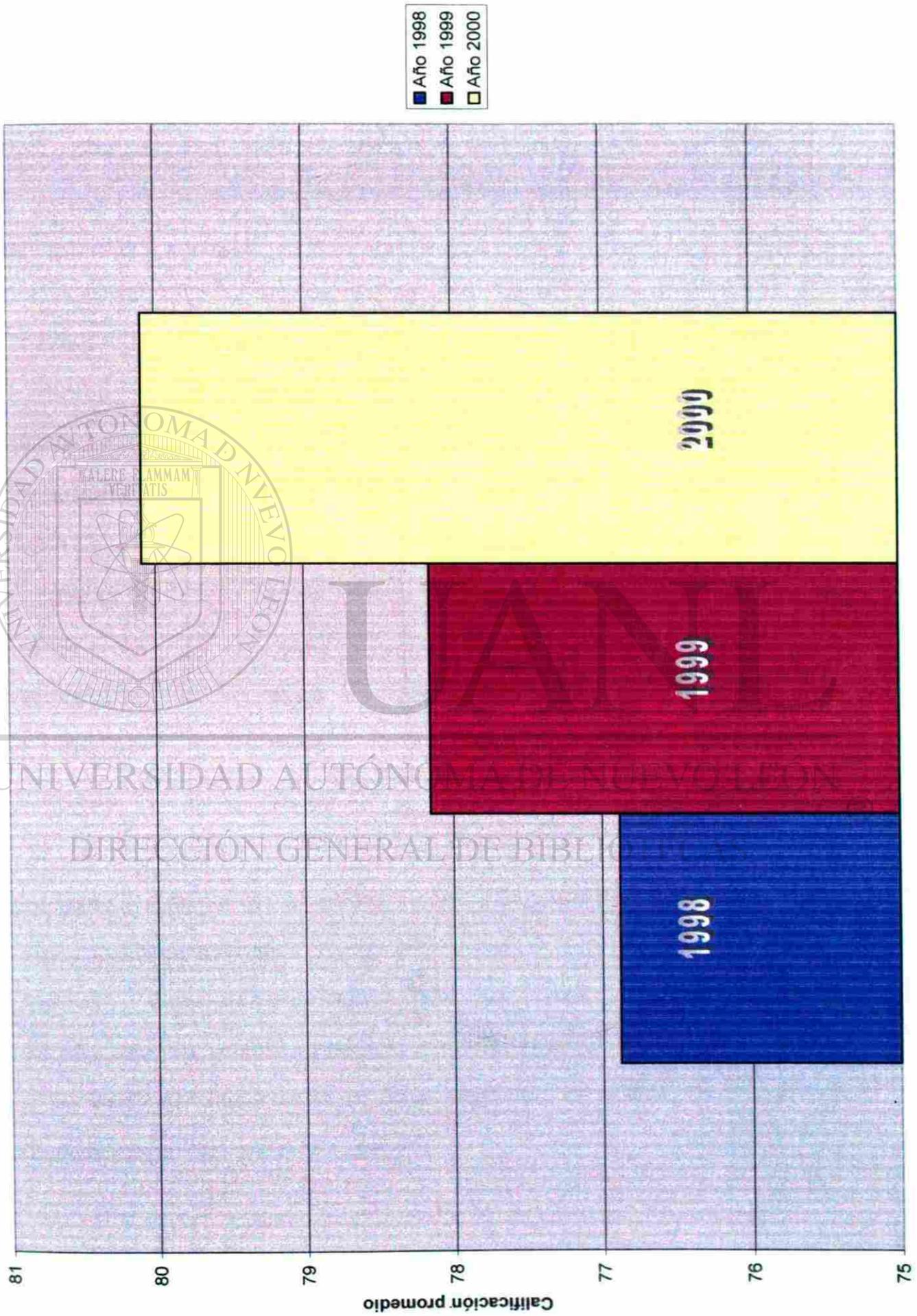
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

<i>Año en que se llevó a cabo la evaluación</i>	<i>Número de profesores evaluados</i>	<i>Calificación promedio obtenida por los docentes</i>
1998	160	76.88
1999	142	78.15
2000	141	80.09

Como podemos claramente observar, las calificaciones promedio obtenidas por el total de profesores de la Facultad de Filosofía y Letras se han incrementado, registrando de 1998 a 1999 un aumento de 1.27 unidades, mientras que de 1999 al año 2000 se registró un incremento de 1.94 puntos. En los tres casos la calificación es superior a setenta.

A continuación se presentan de manera gráfica los promedios de los tres años de evaluación del desempeño docente:

Calificación promedio de los docentes de la F FyL, por año



En la facultad existen siete colegios y un Área Común (antes Área Básica Común). Para tener una visión más clara de la situación que impera en cada uno de los colegios en cuanto al desempeño de sus docentes, se presenta la siguiente tabla:

<b>Colegio</b>	<b>Promedio 1998</b>	<b>Promedio 1999</b>	<b>Promedio 2000</b>
<b>ABC/AC</b>	76.23	78	81.53
<b>BIBLIOTECOLOGÍA</b>	71.48	74.41	81.98
<b>FILOSOFÍA</b>	84.63	79.43	86.55
<b>HISTORIA</b>	86.64	78.65	71.07
<b>LETRAS</b>	83.31	83.65	82.06
<b>LINGÜÍSTICA</b>	74.6	79.37	84.07
<b>PEDAGOGÍA</b>	78.76	77.01	77.84
<b>SOCIOLOGÍA</b>	77.08	80.95	75.74
<b>TOTAL</b>	<b>76.88</b>	<b>78.15</b>	<b>80.09</b>

Comparando los resultados obtenidos en las tres evaluaciones, podemos hacer los siguientes comentarios:

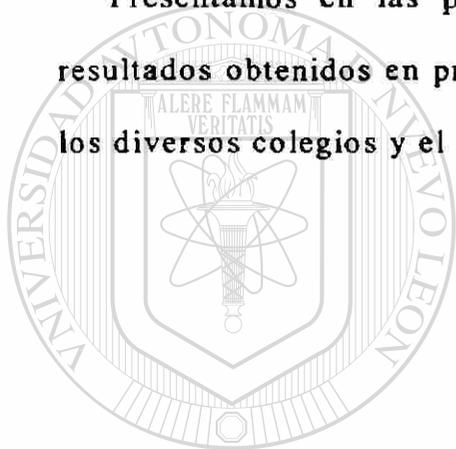
- ABC/AC - En el equipo de docentes del Área Común o Área Básica Común del plan antiguo, se nota claramente un incremento de sus promedios, lo que es de particular importancia en estos momentos en que se ha iniciado la implementación del rediseño curricular.

- **BIBLIOTECOLOGÍA** - También se puede observar un incremento en los promedios obtenidos por los docentes de este colegio. Si comparamos los resultados obtenidos en 1998 con los del año 2000, podemos encontrar una diferencia de 10.5 puntos.
- **FILOSOFÍA** - En el Colegio de Filosofía se nota una disminución del promedio de los docentes al comparar la evaluación de 1998 con la de 1999, para de nuevo incrementarse en el año 2000. Sin embargo, si comparamos el resultado obtenido en 1998 (84.63) con el del año 2000 (86.55) el saldo resulta positivo.
- **HISTORIA** - Si comparamos los resultados obtenidos por los docentes que componen el Colegio de Historia, en los tres años, nos daremos cuenta que hubo un retroceso bastante significativo en sus promedios, que va de 86.64 obtenido en 1998 a 71.07 que se obtuvo en el año 2000.
- **LETRAS** - Los tres resultados son muy parecidos. Se trata de un colegio cuyos docentes se han mantenido con promedios alrededor de los 82 puntos, sin embargo notamos que del 98 al 99 incrementaron en 1.34 puntos para disminuir después del 99 al 2000 en 1.54 puntos.
- **LINGÜÍSTICA APLICADA** - En este Colegio se registró un incremento de 5.31 de 1998 a 1999. De nuevo notamos que de 1999 al 2000 el promedio de sus docentes incrementó, pero en esta ocasión en 4.7 puntos.
- **PEDAGOGÍA** - Al igual que el Colegio de Letras Hispánicas, el Colegio de Pedagogía ha registrado muy poco cambio en el promedio obtenido por sus

docentes en las evaluaciones de desempeño, habiendo alcanzado 78.76, 77.01 y 77.84 puntos respectivamente en los años 98, 99 y 2000.

- **SOCIOLOGÍA** - Entre 1998 y 1999 el Colegio de Sociología presentó un considerable incremento en el promedio de sus evaluaciones (3.87 puntos), sin embargo para el año 2000 se registró el promedio más bajo de los tres períodos: 75.74.

Presentamos en las páginas siguientes y de una manera gráfica, los resultados obtenidos en promedio por los docentes que imparten materias en los diversos colegios y el área común de la facultad.



# UANL

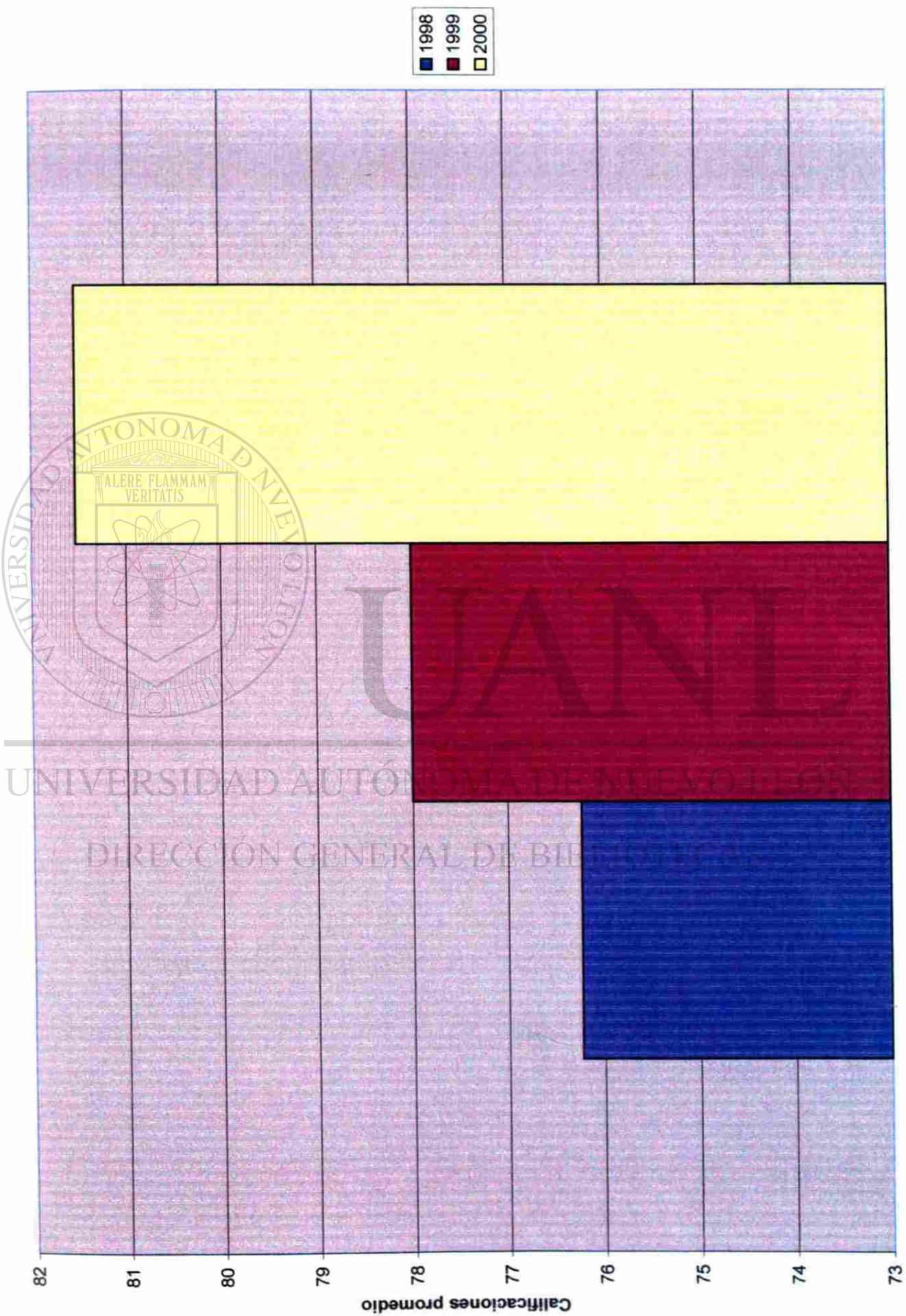
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

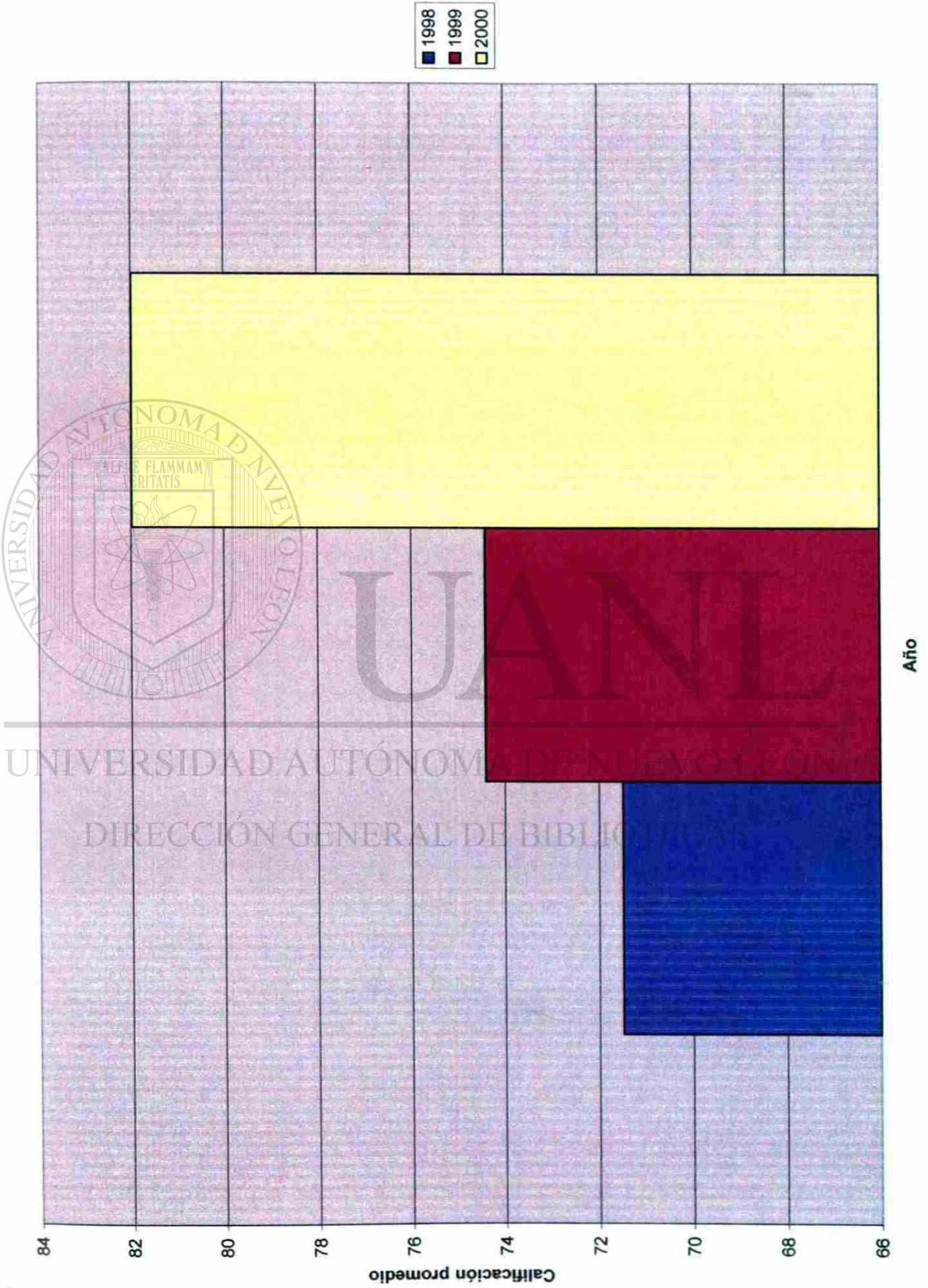


ABC/AC, Calificaciones promedio de los docentes, por año

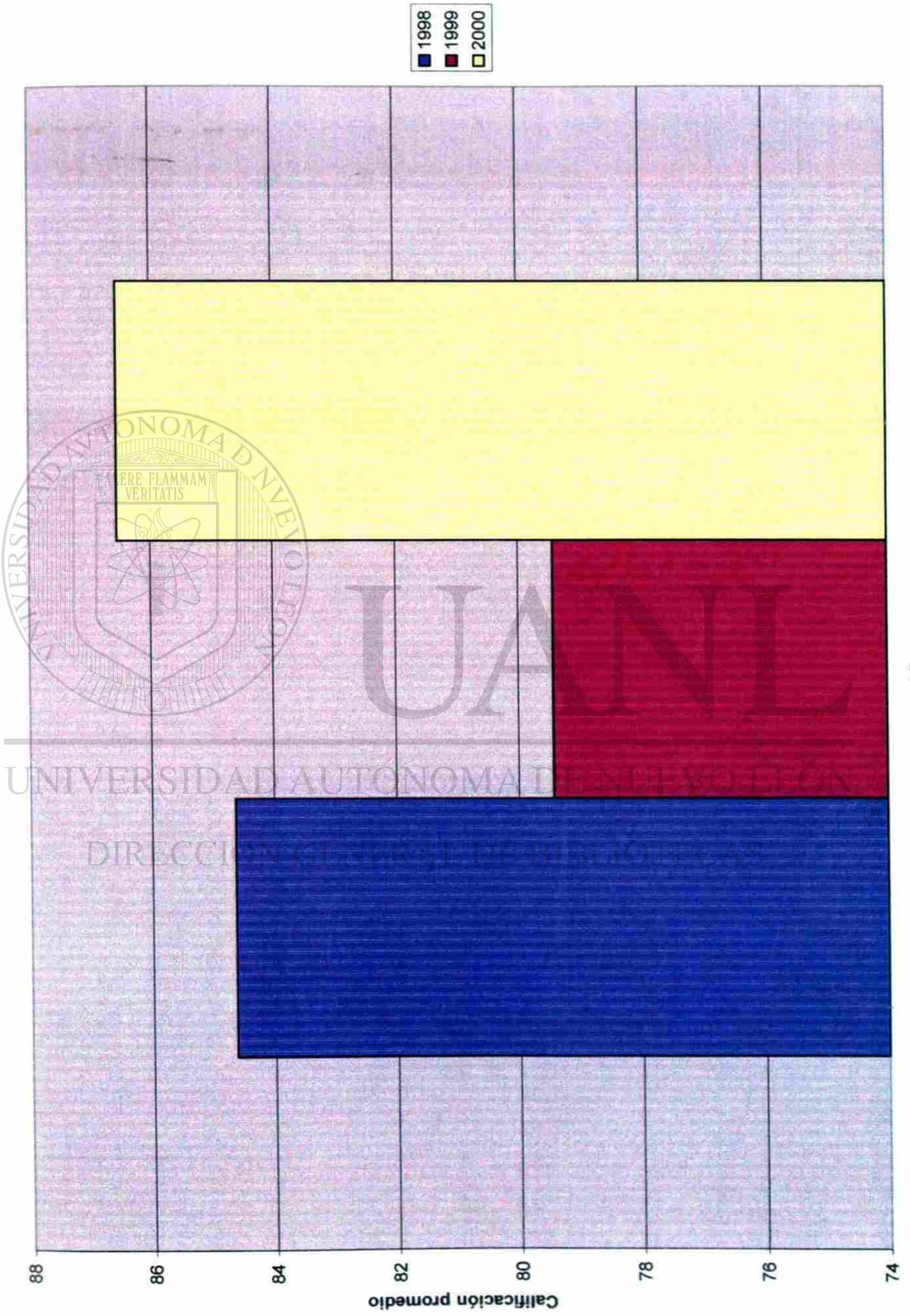


Año

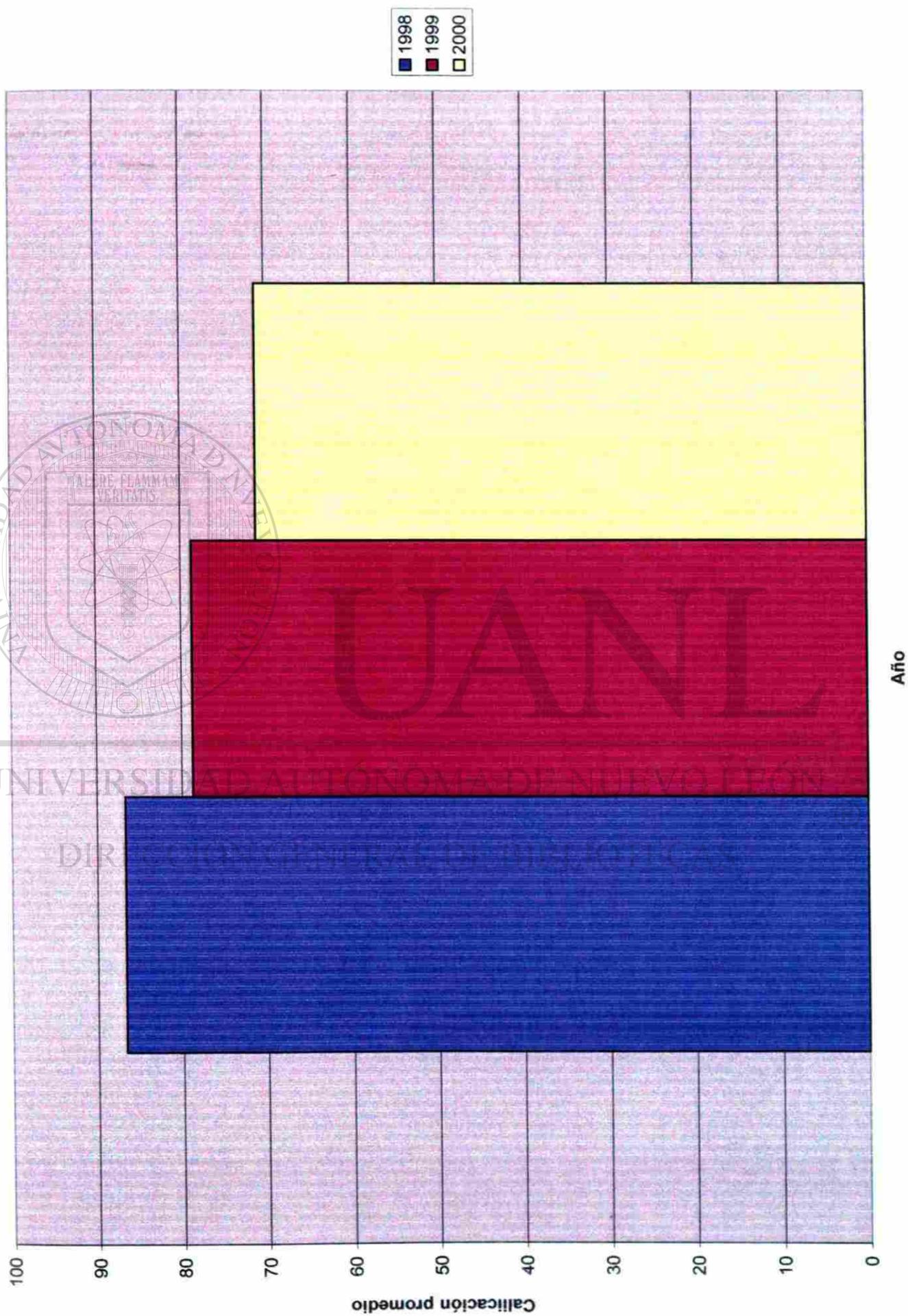
Promedios de docentes del Colegio de Bibliotecología, por año



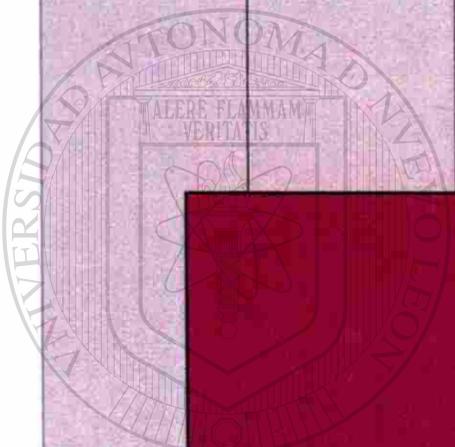
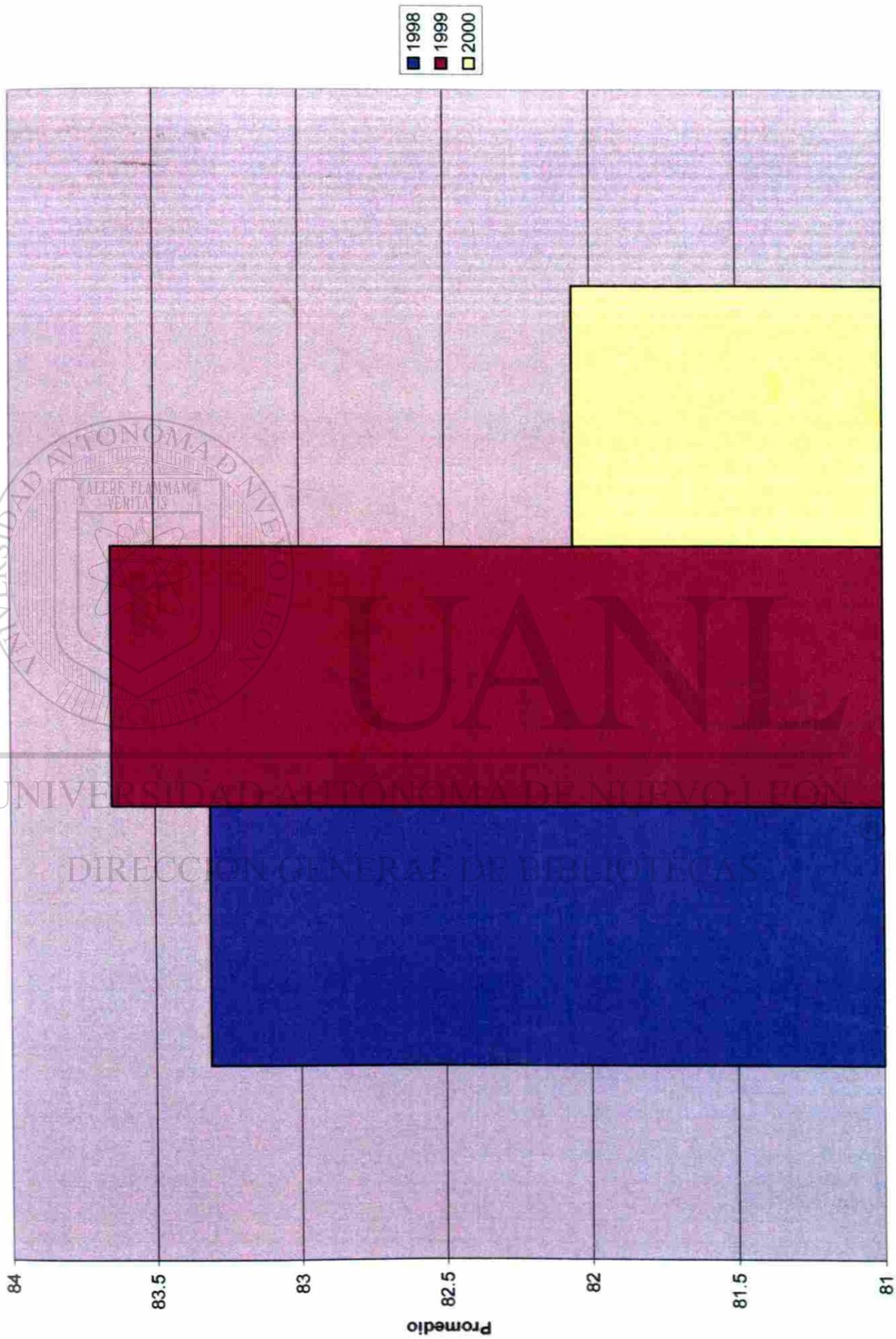
Colegio de Filosofía, Comparación de promedios por año.



Comparación de calificación promedio de evaluación docente, Colegio de Historia



Colegio de Letras, comparación de promedios de evaluación docente por año



UANI

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

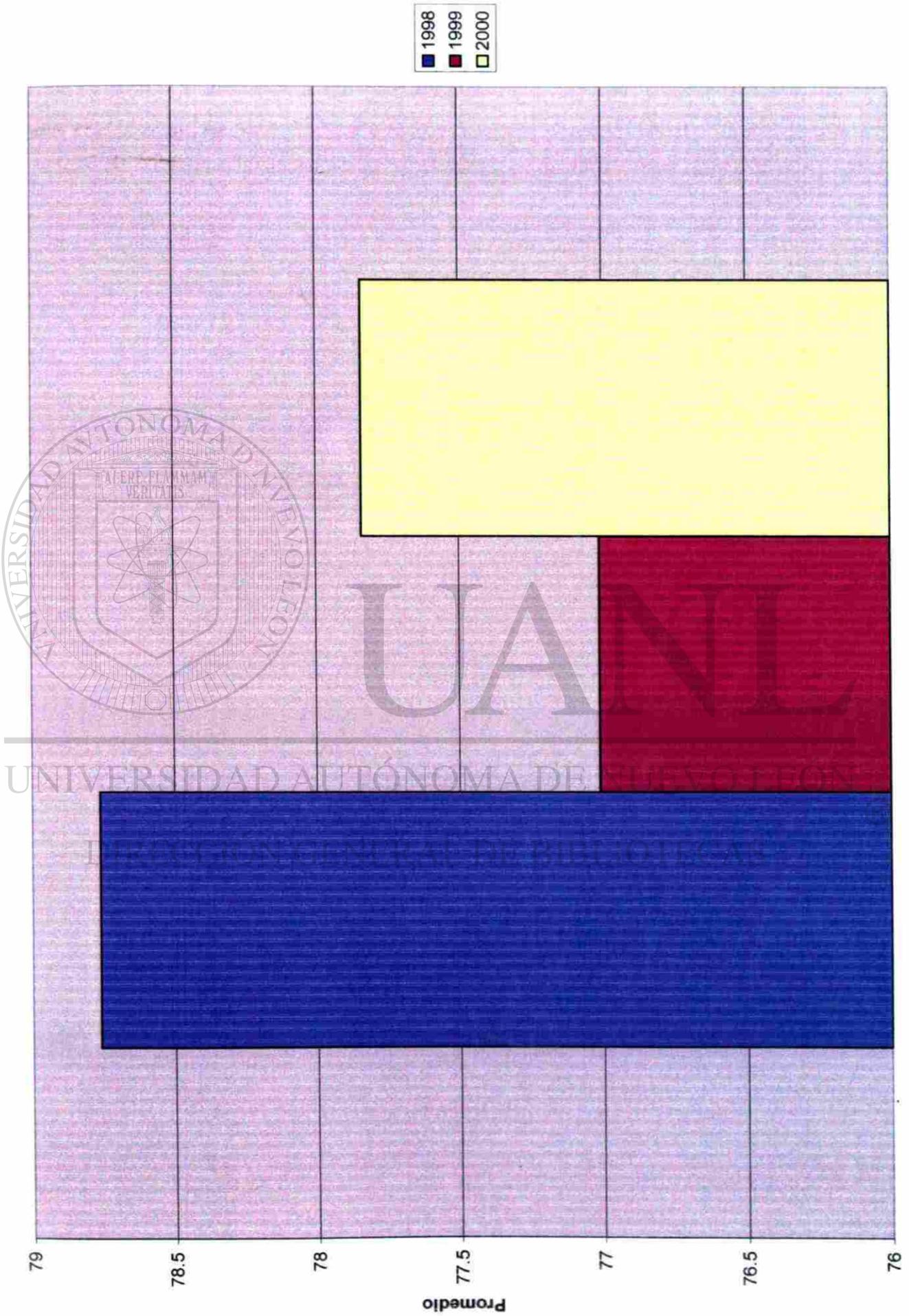
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Año

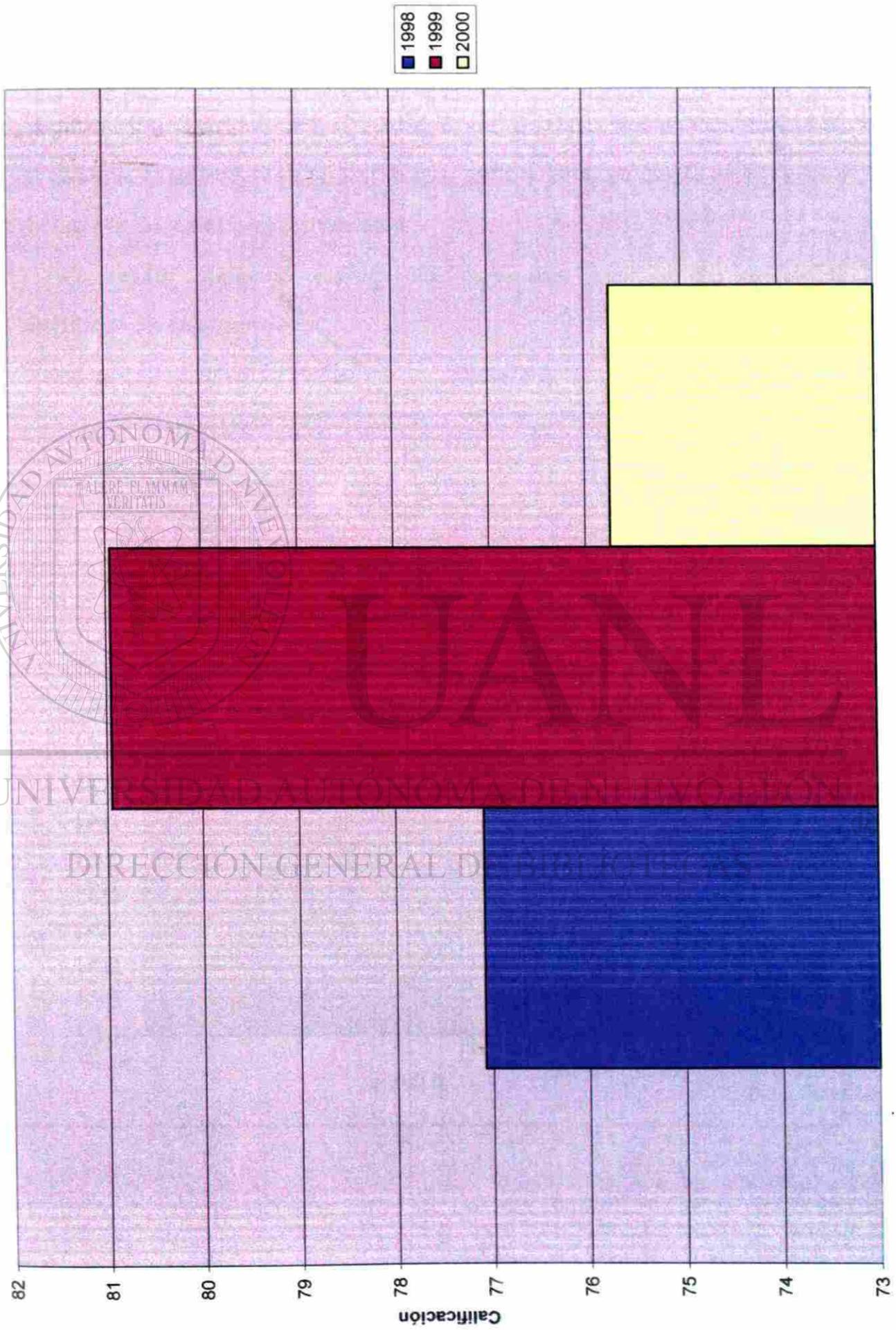
Comparación de promedios de evaluación docente por año: Colegio de Lingüística Aplicada.



Colegio de Pedagogía: comparación de promedios de evaluación docente.



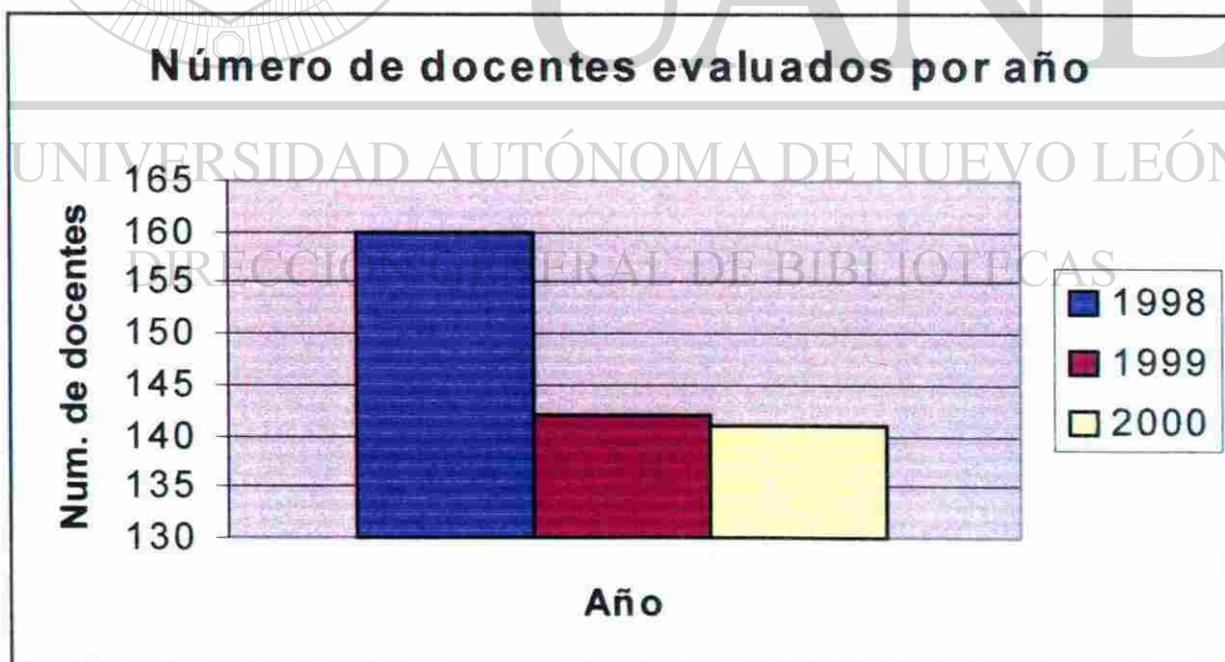
Colegio de Sociología, comparación de calificaciones promedio en evaluación docente, por año



Año tras año se ha evaluado a la mayor parte de los docentes de la facultad. En el primer año se evaluó a una cantidad ligeramente mayor de profesores comparada con la de los años 1999 y 2000 en donde se evaluaron 141 y 142 docentes respectivamente.

El cuadro siguiente reporta las cantidades exactas de profesores evaluados en cada ocasión:

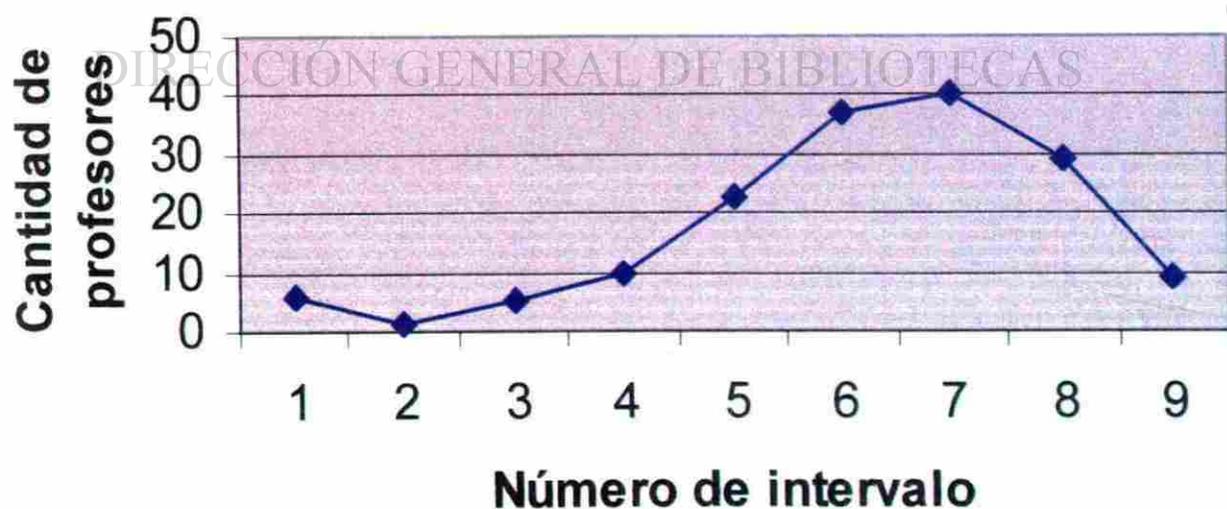
Año en que se llevó a cabo la evaluación	Número de profesores evaluados
1998	160
1999	142
2000	141



- Distribución de puntajes. Los ciento sesenta docentes, cuyo desempeño fue evaluado en el año de 1998, obtuvieron una calificación promedio que queda distribuida de la siguiente forma:

Número de intervalo	Intervalo de calificaciones	Frecuencia (número de profesores)	Calificación promedio
1	37-43.99	6	40.5
2	44-50.99	1	47.5
3	51-57.99	5	54.5
4	58-64.99	10	61.5
5	65-71.99	23	68.5
6	72-78.99	37	75.5
7	79-85.99	40	82.5
8	86-92.99	29	89.5
9	93-99.99	9	96.5

### Distribución de puntajes por intervalos, año 1998



Si analizamos la distribución de puntajes obtenidos por los profesores en el año de 1998, notaremos que la moda se obtiene en el intervalo que va de 79 a 85.99 puntos con 40 profesores. La calificación más baja fue de 37 puntos, y la más alta fue de 96.06. La curva se orienta hacia la derecha, lo que representa que una mayor parte de los profesores, como lo mencionamos anteriormente, obtuvieron puntajes promedio altos.

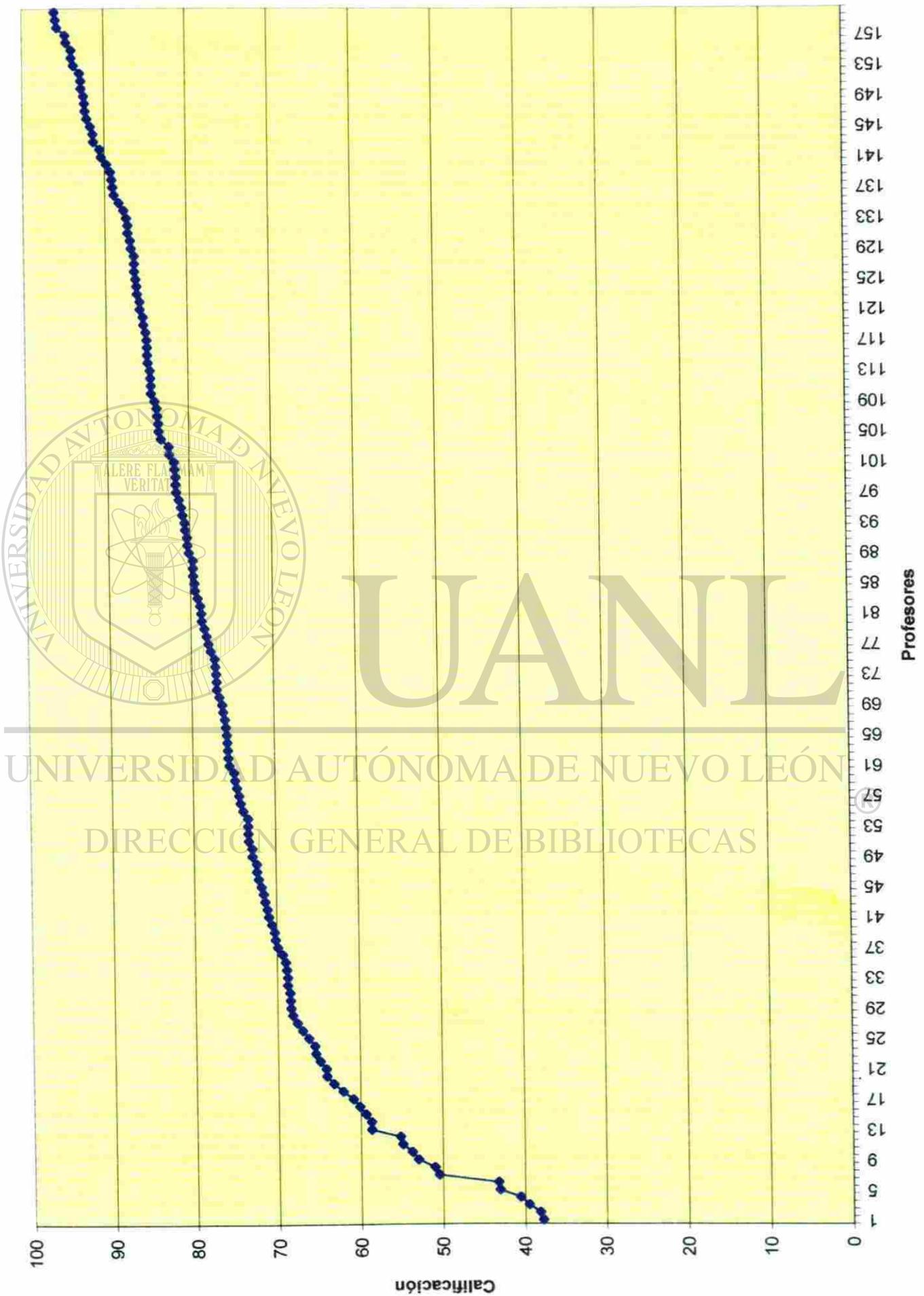
El 28% de los docentes obtuvieron calificaciones promedio por debajo de setenta puntos.

En la página siguiente encontramos una gráfica que nos muestra las calificaciones promedio que obtuvieron cada uno de los ciento sesenta profesores evaluados. Podemos claramente observar la calificación más baja, la más alta y además el número de profesores que obtuvieron puntajes inferiores al

setenta.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Resultados de evaluación docente, año 1998



Los ciento cuarenta y dos docentes, cuyo desempeño fue evaluado en el año de 1999, obtuvieron una calificación promedio que queda distribuida de la siguiente forma:

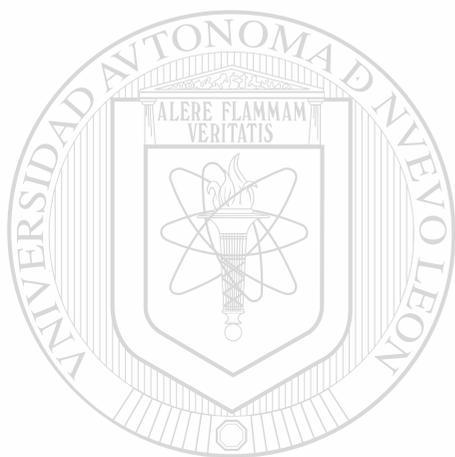
Número de intervalo	Intervalo de calificaciones	Frecuencia (número de profesores)	Calificación promedio
1	35-41.5	1	38.25
2	41.51-48	3	44.75
3	48.1-54.5	0	51.25
4	54.51-61	8	57.75
5	61.1-67.5	6	64.25
6	67.51-74	21	70.75
7	74.1-80.5	32	77.25
8	80.51-87	29	83.75
9	87.1-93.5	27	90.25
10	93.51-100	15	96.75



En este año la moda se alcanzó en el intervalo que va de 74.1 a 80.5 puntos, con 32 profesores que obtuvieron una calificación promedio dentro de este rango. La curva se orienta hacia la derecha, lo que representa que los docentes

obtuvieron calificaciones altas. La calificación más baja fue de 31.17 y la más alta fue 100. Dentro de los primeros intervalos solamente encontramos a 18 maestros obteniendo promedios que van de 57 a 67 puntos.

En la siguiente página encontramos la gráfica que muestra las calificaciones obtenidas por todos y cada uno de los docentes en el año de 1999.



# UANL

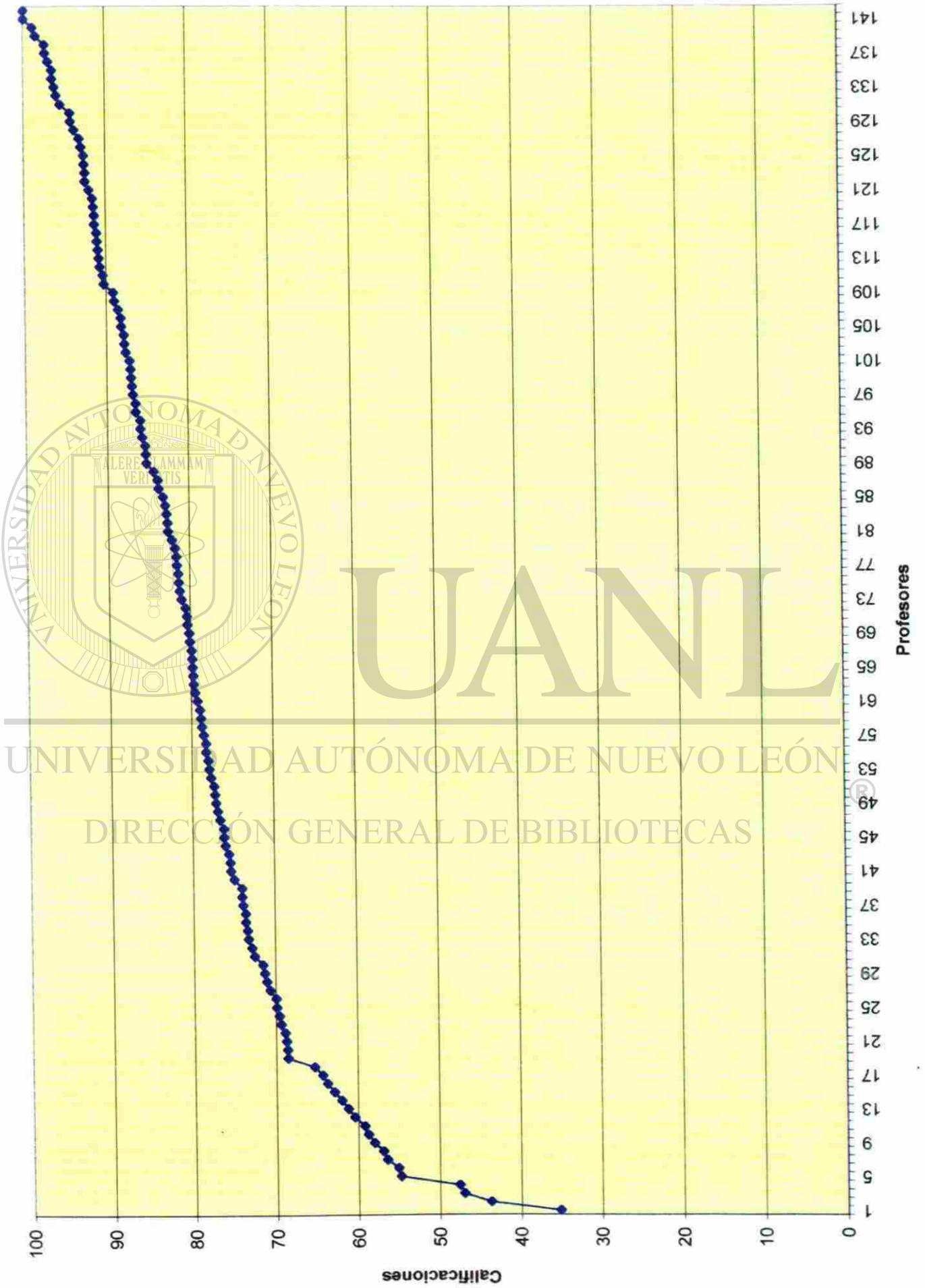
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

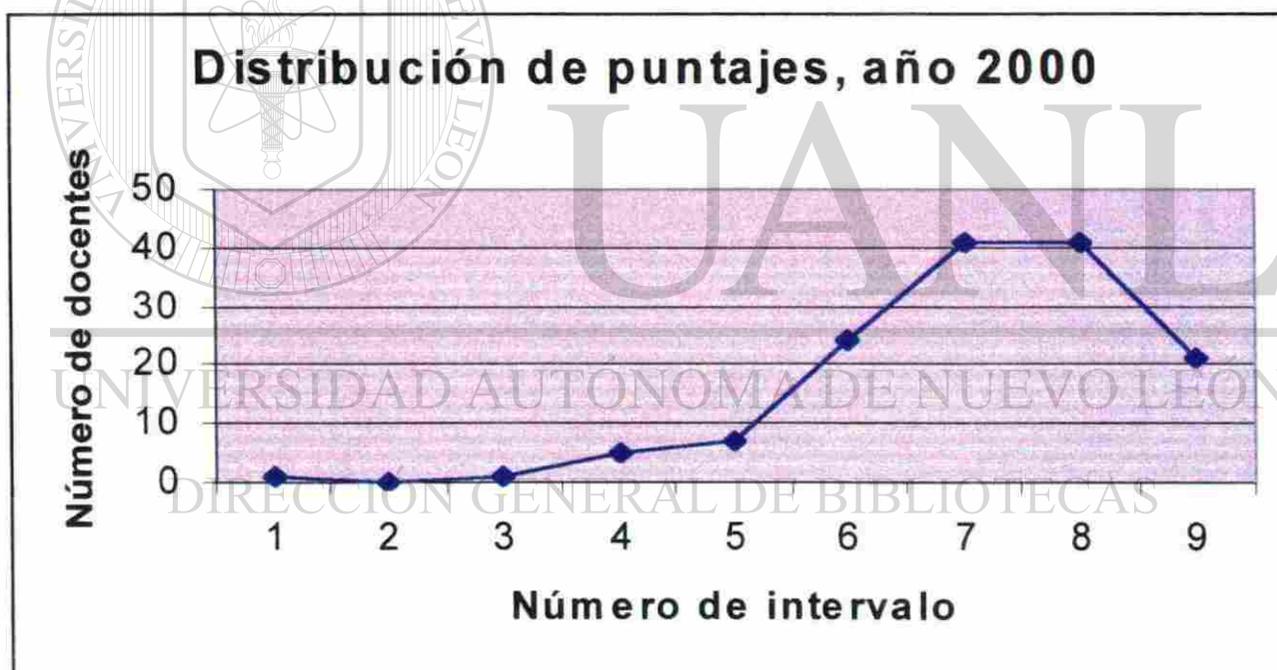


Resultados de evaluación docente, año 1999



- En el año 2000, fueron evaluados ciento cuarenta y un docentes, cuyos resultados fueron clasificados en intervalos de la manera siguiente:

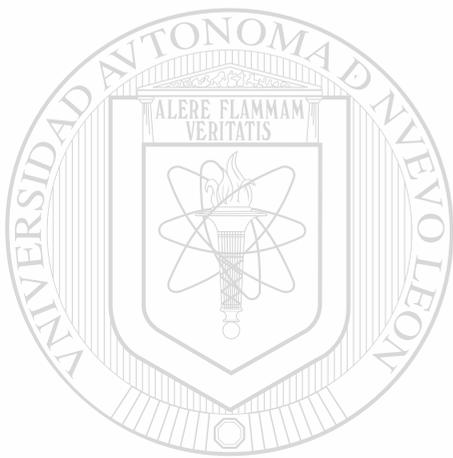
Número de intervalo	Intervalo de calificaciones	Frecuencia (número de profesores)	Calificación promedio
1	27.5-35.55	1	31.53
2	35.56-43.62	0	39.59
3	43.63-51.69	1	47.66
4	51.7-59.75	5	55.73
5	59.76-67.8	7	63.87
6	67.81-75.86	24	71.84
7	75.87-83.92	41	79.9
8	83.93-91.97	41	87.95
9	91.98-100	21	95.99



En el año 2000, la moda del gráfico se localiza en los intervalos 7 y 8, con 41 profesores en cada caso, que obtuvieron calificaciones entre 75.87-83.92 y 83.93-91.97. Solamente 14 de los docentes evaluados se les ubicó en los rangos de puntajes menores a 68, por lo que la curva claramente se orienta hacia la

derecha. Observamos que se trata de una curva bimodal, en donde las modas se localizan con puntos medios 79.9 y 87.9 con una frecuencia de 41 en cada caso.

Localizamos sin embargo, a un profesor que obtuvo como promedio de sus ISP una calificación menor a treinta, seguido por un docente cuyo promedio es mayor a cincuenta. La calificación más alta es 100 y el gráfico incluyendo todos los puntajes se muestra a continuación.



# UANL

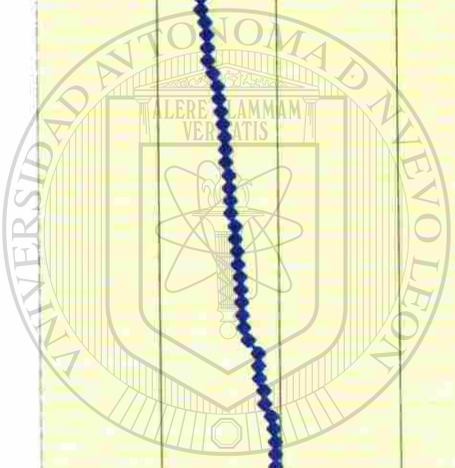
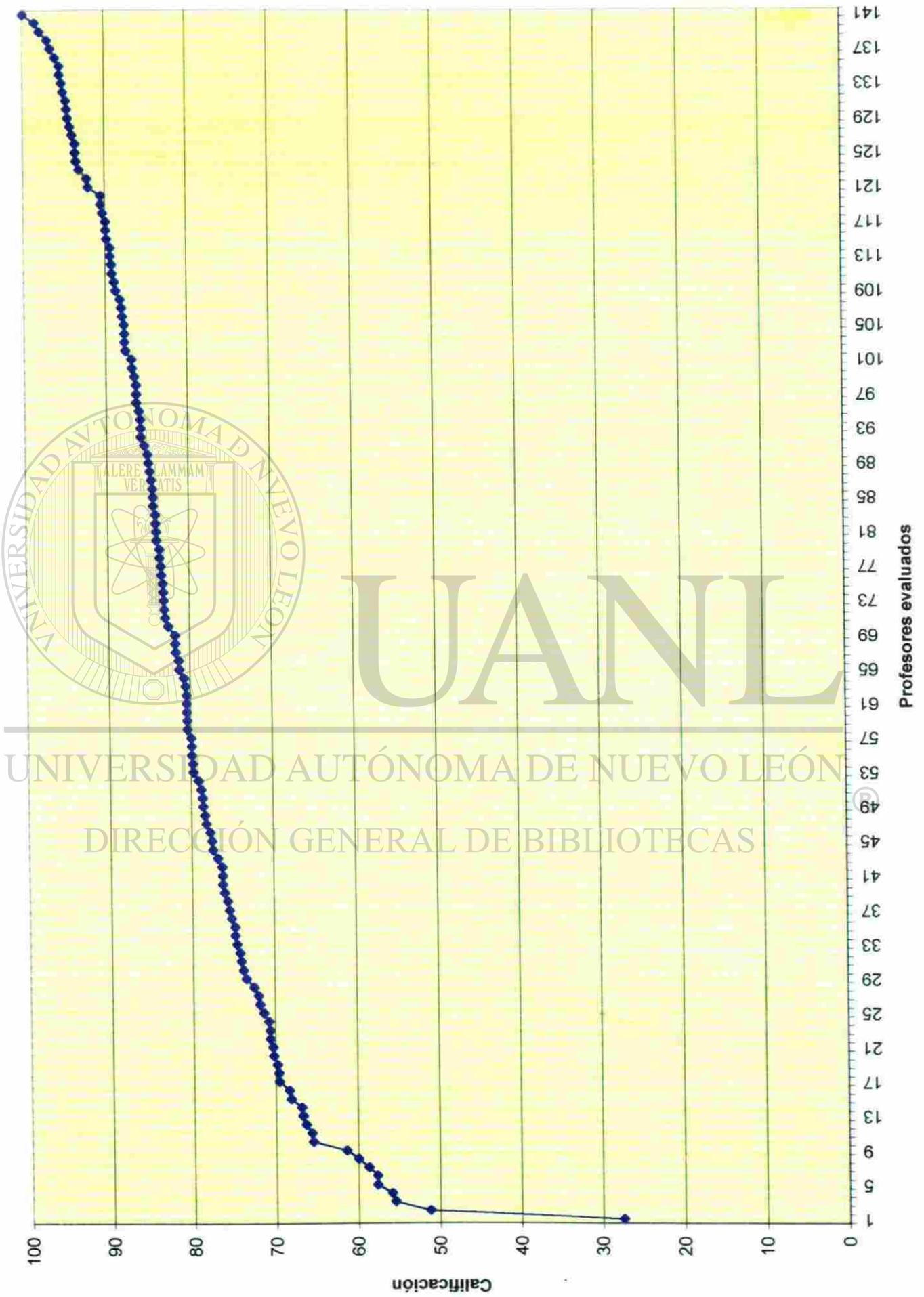
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Resultados de evaluación docente, año 2000



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Clasificación de cada uno de los reactivos del cuestionario de acuerdo con la dimensión que evalúa. El cuestionario utilizado para la evaluación de los docentes fue desintegrado y los diferentes ítems que lo componen fueron clasificados de acuerdo a la dimensión que cada uno evalúa, quedando distribuidos de la siguiente manera:

DIMENSIÓN	NÚMERO DE ÍTEM
Desempeño y Conocimiento de la materia	1, 2, 5 y 9
Metodología y técnicas	3 y 4
Actitudes y valores	6, 7, 8 y 10

### Resultados del año 1998

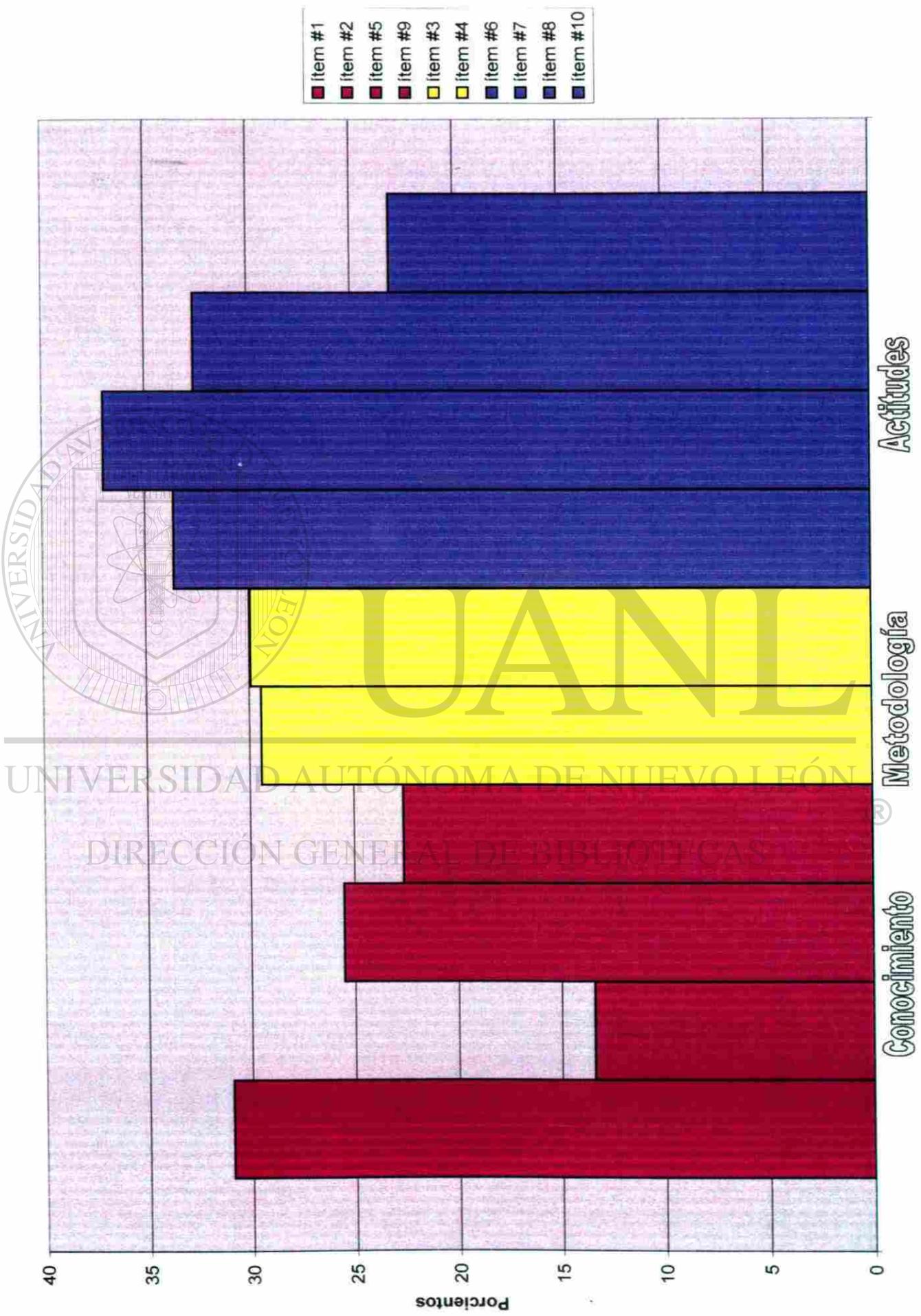
Los ítems fueron ordenados a partir del mejor calificado por los estudiantes, en orden descendente

Ítem	Dimensión	Aspecto
02	D y C	<i>Nivel de conocimientos del maestro en la materia que imparte.</i>
09	D y C	<i>Grado de cumplimiento del programa.</i>
10	Actitud	<i>Trajo al alumno por parte del maestro.</i>
05	D y C	<i>Grado en que el maestro cumple con los horarios de clase establecidos.</i>
03	T	<i>Habilidad del maestro para explicar.</i>
04	T	<i>El maestro enriquece con sus comentarios y explicaciones los temas del libro.</i>
01	D y C	<i>Grado en que el maestro prepara su clase.</i>
08	Actitud	<i>Grado en que el maestro inculca a los estudiantes valores de trabajo, honestidad.</i>
06	Actitud	<i>Grado en que el maestro motiva a la reflexión y participación.</i>
07	Actitud	<i>Grado en que el maestro motiva a estudiar y a hacer tareas fuera de clase.</i>

Punto más débil

D y C = Desempeño y Conocimiento      T = Técnica

Porcentaje de estudiantes que califican cada ítem como deficiente, año 1998



### Resultados del año 1999

Ítemes ordenados a partir del mejor calificado por los estudiantes, en orden descendiente.

<u>Ítem</u>	<u>Dimensión</u>	<u>Aspecto</u>
02	D y C	<i>Nivel de conocimientos del maestro en la materia que imparte.</i>
09	D y C	<i>Grado de cumplimiento del programa.</i>
05	D y C	<i>Grado en que el maestro cumple con los horarios de clase establecidos.</i>
03	T	<i>Habilidad del maestro para explicar la clase.</i>
10	Actitud	<i>Trato al alumno por parte del maestro.</i>
04	T	<i>El maestro enriquece con sus comentarios y explicaciones los temas del libro.</i>
01	D y C	<i>Grado en que el maestro prepara y organiza su clase.</i>
07	Actitud	<i>Grado en que el maestro motiva a los alumnos a estudiar y hacer tareas.</i>
06	Actitud	<i>Grado en que el maestro motiva a la reflexión y participación en clase.</i>
08	Actitud	<i>Grado en que el maestro inculca valores.</i>

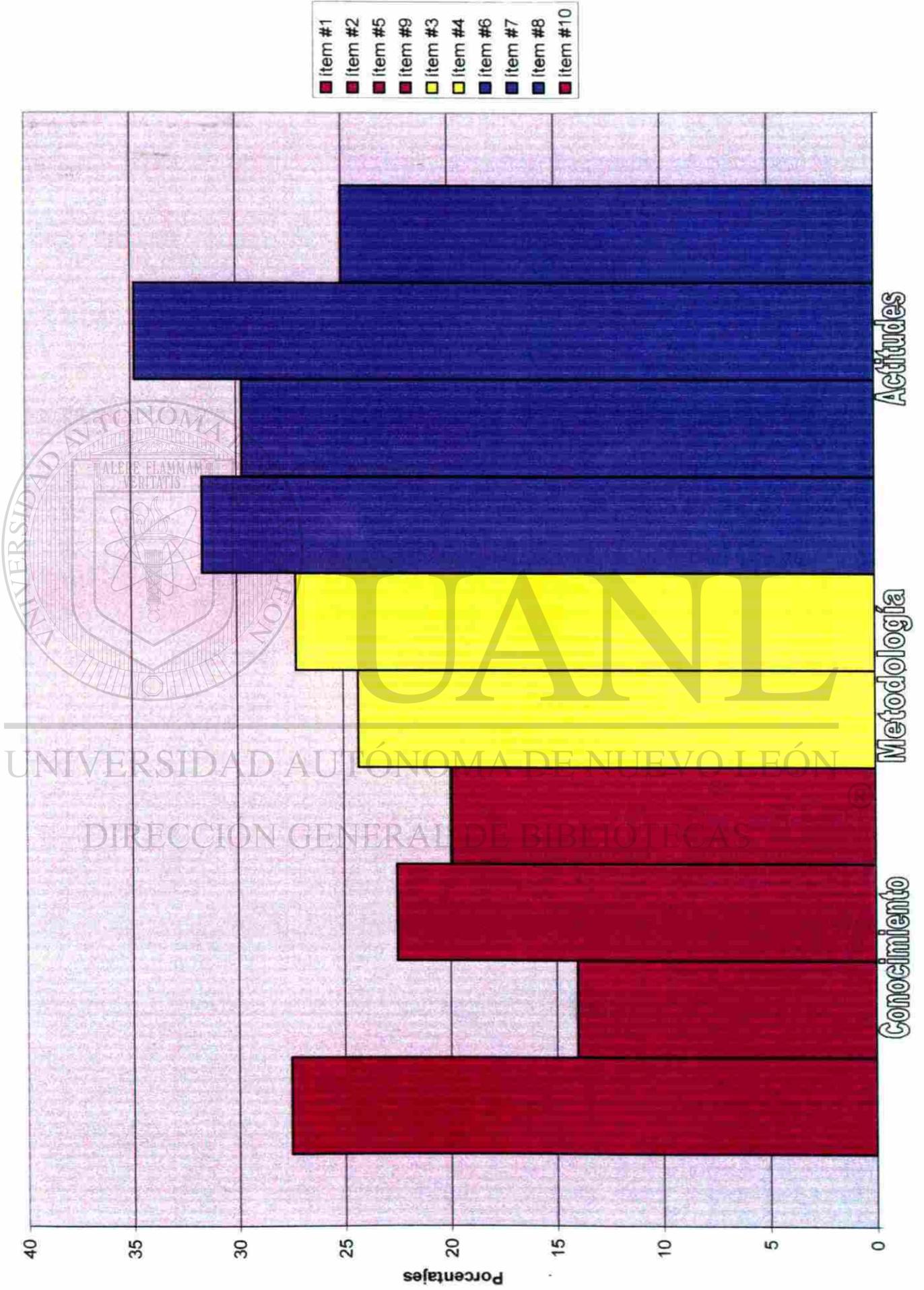
Punto más débil

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

D y C = Desempeño y Conocimiento

T = Técnica

Porcentaje de estudiantes que califican cada ítem como deficiente, año 1999



### Resultados del año 2000

Ítemes ordenados a partir del mejor calificado por los estudiantes, en orden descendiente.

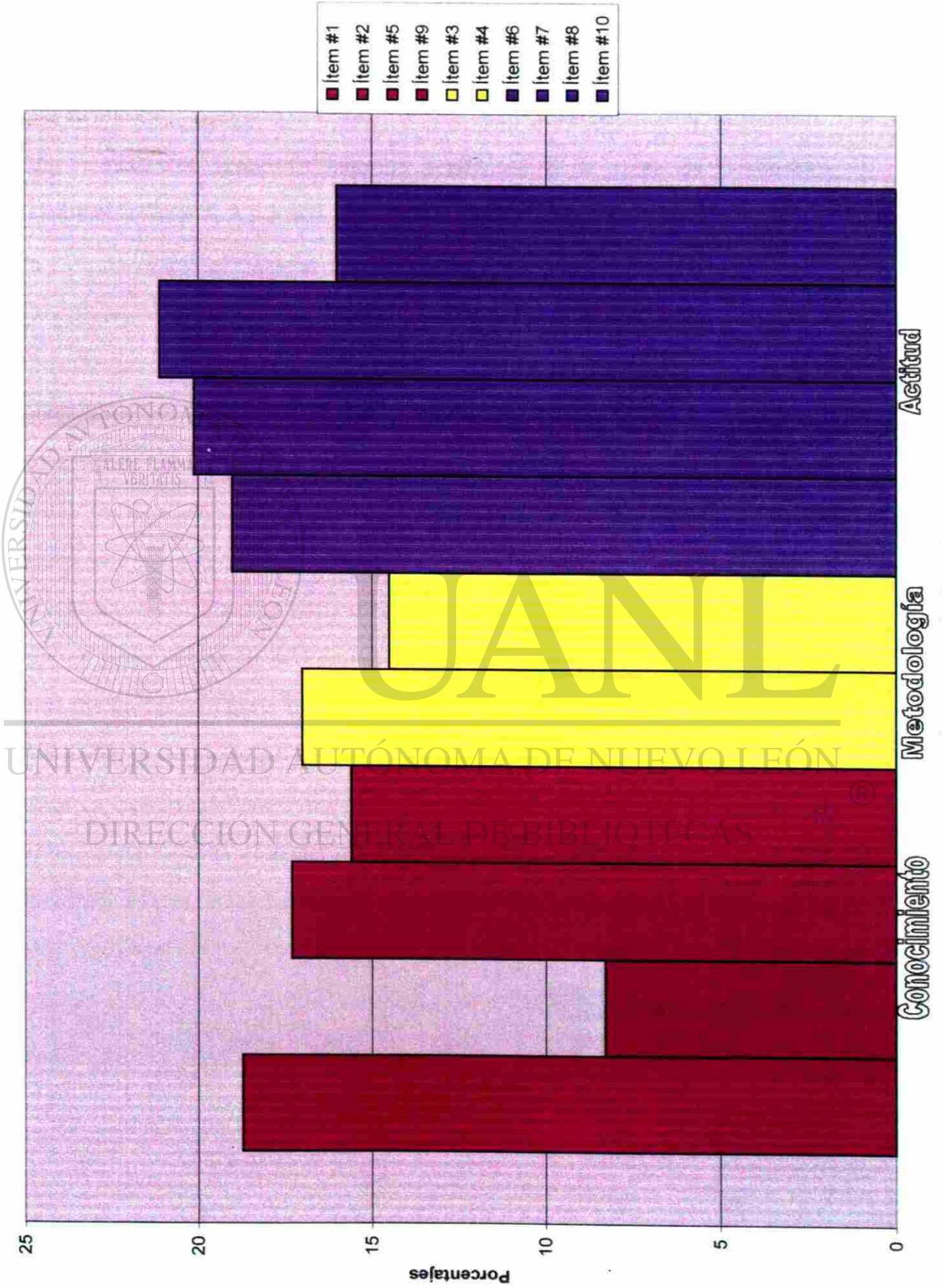
<b>Item</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Aspecto</b>
02	D y C	<i>Nivel de conocimientos del maestro en la materia que imparte.</i>
04	T	<i>El maestro enriquece con sus comentarios los temas estudiados en el libro.</i>
09	D y C	<i>Grado de cumplimiento del programa.</i>
10	Actitud	<i>Trato al alumno por parte del maestro.</i>
03	T	<i>Habilidad del maestro para explicar.</i>
06	Actitud	<i>Grado en que el maestro motiva a la reflexión y participación de los alumnos.</i>
01	D y C	<i>Grado en que el maestro prepara su clase.</i>
05	D y C	<i>Grado en que el maestro cumple con los horarios de clase.</i>
08	Actitud	<i>Grado en que el maestro inculca a los estudiantes valores.</i>
07	Actitud	<i>Grado en que el maestro motiva a los estudiantes a estudiar fuera de clase.</i>

Más débil

D y C = Desempeño y Conocimiento

T = Técnica

Porcentaje de estudiantes que califican cada ítem como deficiente, año 2000



Claramente podemos observar en los tres años consecutivos en que se llevó a cabo la evaluación al desempeño docente que los ítemes que fueron calificados por los estudiantes como deficientes, pertenecen a la línea de actitudes, principalmente los # 6, 7 y 8 correspondientes a los rubros siguientes:

- #6 - Grado en que el maestro motiva a la reflexión y a la participación.
- #7 - Grado en que el maestro motiva a estudiar y a hacer tareas fuera de clase
- #8 - Grado en que el maestro inculca a los estudiantes valores de trabajo, honestidad, etc.

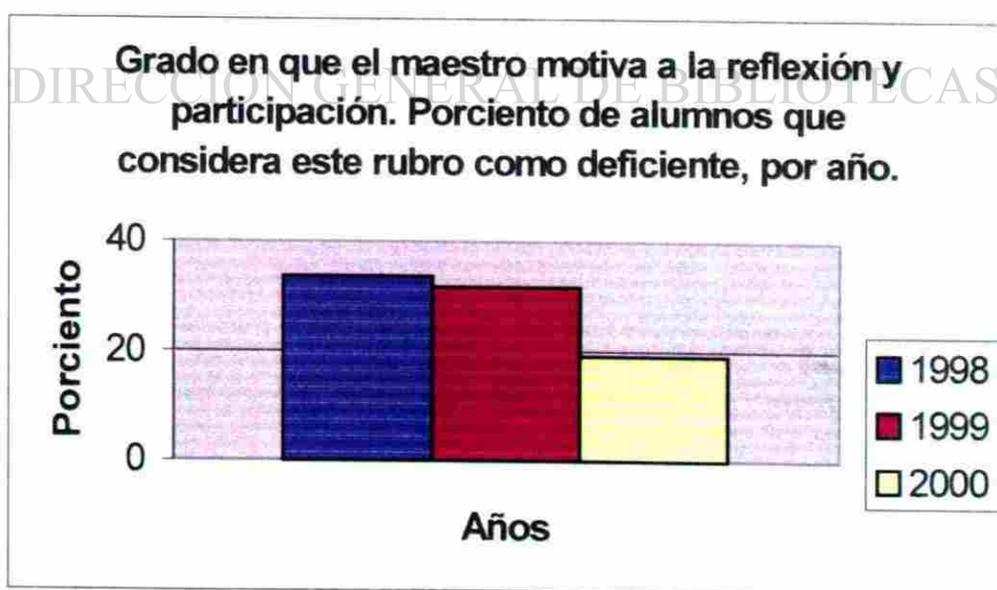
Dentro del rubro de actitud también se localiza el ítem #10, que representa el trato del maestro hacia el estudiante. En este caso la calificación otorgada en promedio por los estudiantes es mejor que la que otorgaron a los otros ítemes que componen la evaluación en la dimensión actitudinal, lo que representa que, aunque es parte del perfil actitudinal del docente, existe en promedio un buen trato de los profesores hacia los estudiantes.

Sin embargo, el punto positivo lo representa el hecho que los porcentajes de estudiantes que consideran estos rubros actitudinales como deficientes en sus docentes, disminuyeron considerablemente en el año 2000 en comparación con las otras dos evaluaciones anteriores, obteniendo porcentajes que se muestran en la tabla siguiente:

**Porcentaje de estudiantes que calificó como deficiente cada uno de los ítems de dimensión actitudinal, por año:**

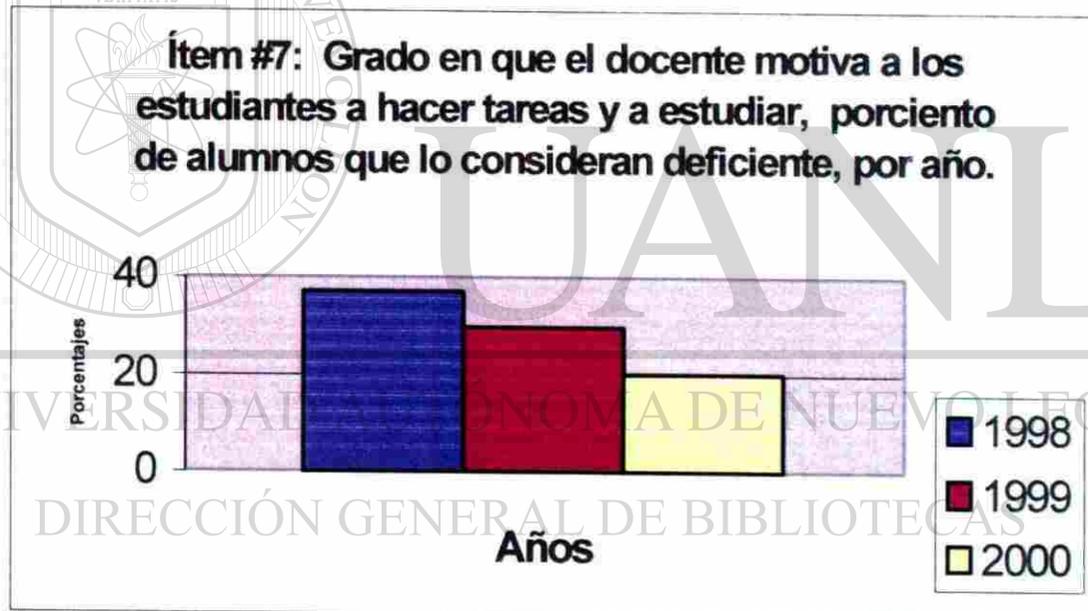
Ítem	Año 98	Año 99	Año 2000
#6 Docente motiva a la reflexión y participación.	33.6 %	31.6%	19%
#7 Docente motiva a estudiantes a hacer tareas y estudiar fuera de clase.	37%	29.7%	20.1%
#8 Docente inculca valores	32.6%	34.8%	21.1%
#10 Trato al alumno por parte del profesor	23.1%	25%	16%

Graficando el ítem #6.



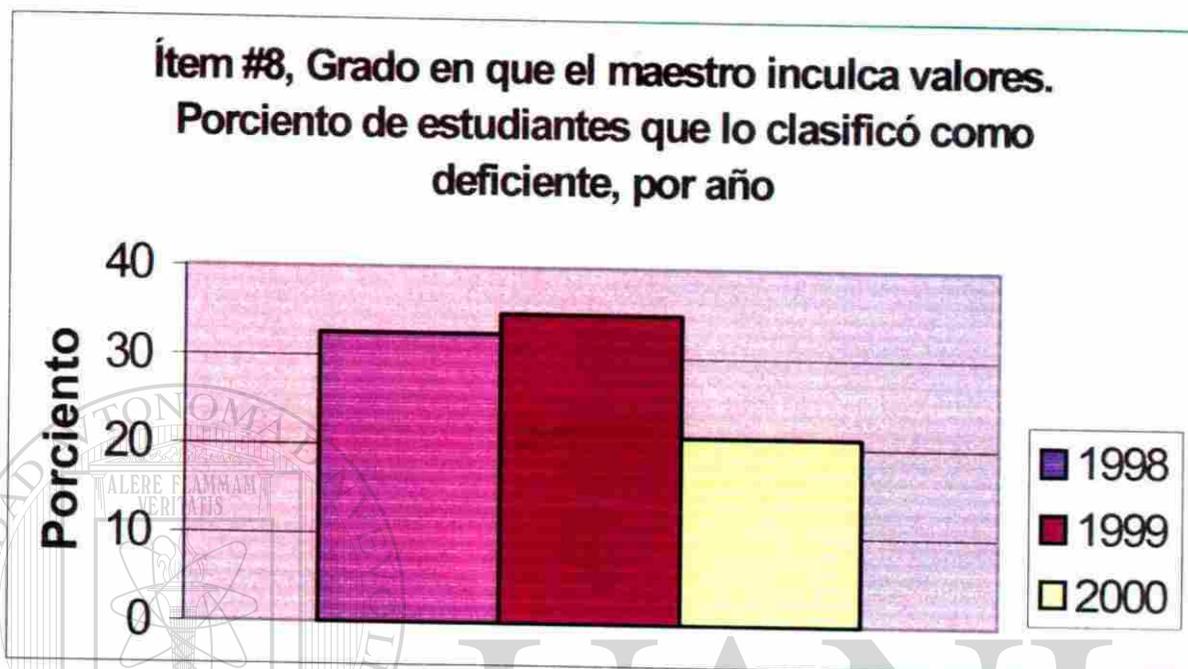
Resulta claro que de 1998 al año 2000 se registró una disminución en el porcentaje de estudiantes que considera como deficiente el rol que juega su profesor como motivador de reflexión y participación en clase. En 1998 el 33.6% de los estudiantes consideraban como deficiente a su profesor en este rubro, disminuyendo el porcentaje en 1999 al 31.6% y cayendo hasta 19% en el año 2000.

Graficando el ítem #7, obtenemos lo siguiente:



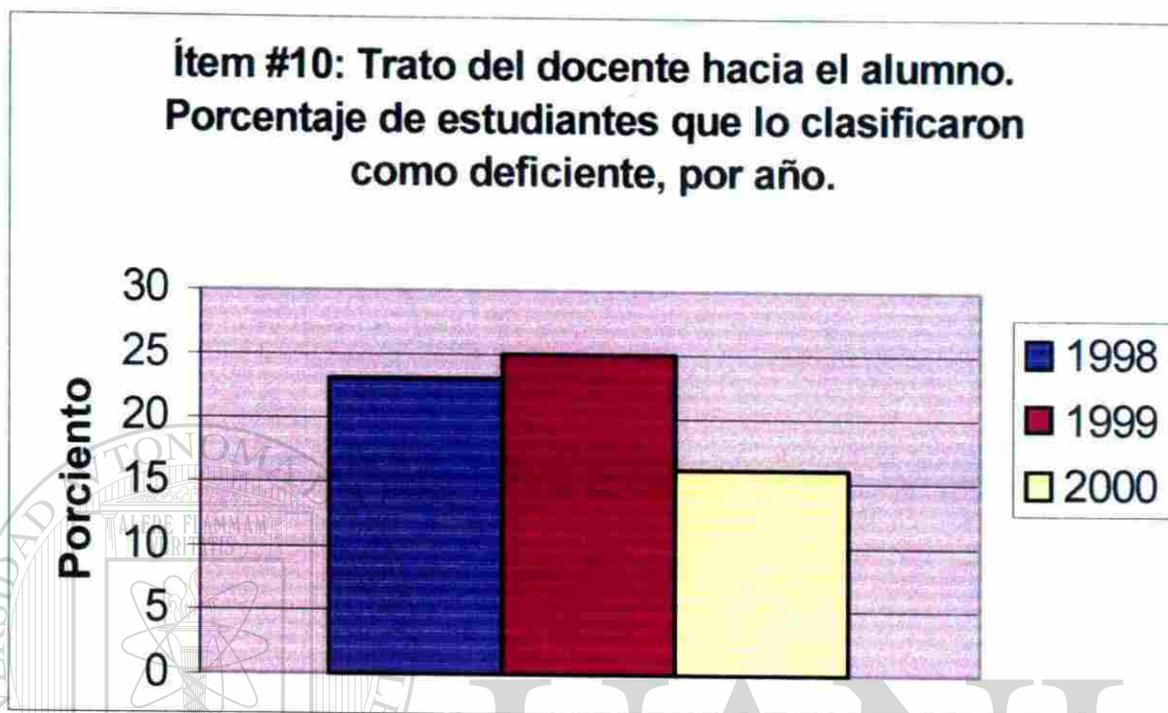
Se repite el patrón de disminución en cuanto al número de estudiantes que consideran como deficiente el rol que juega su maestro como motivador, en este caso para estudiar y hacer tareas fuera de clase.

En cuanto al ítem #8



En este caso, podemos observar que, mientras que de 1998 a 1999 hubo un aumento en el porcentaje de estudiantes que consideraron como deficiente el papel del maestro al inculcar valores, para el año 2000 el porcentaje cayó considerablemente: de 32.6% en 1998 a 34.8% en 1999 y 21.1% en el año 2000.

En cuanto al ítem #10, que refleja el porcentaje de alumnos que considera como deficiente el trato que recibe de sus maestros, éste se consideró en 23.1% en 1998, 25% en 1999 y decreció llegando a 16% en el año 2000. La gráfica siguiente nos muestra los valores mencionados:

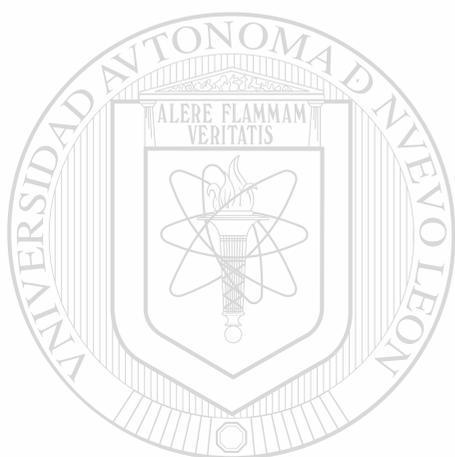


En general, en el año de 1998 aspecto que resultó más deficiente ante la óptica de los estudiantes, respecto a sus docentes, fue el aspecto motivacional, y también refiriéndonos al perfil actitudinal del profesor, el aspecto mejor calificado en este rubro fue el trato que reciben los estudiantes de parte de sus profesores.

En 1999, el aspecto que recibe la peor calificación fue el considerar al profesor como una persona que inculca valores, el 34.8% de los estudiantes calificó como deficientes a sus maestros. El ítem mejor calificado fue el #10, respecto al trato que reciben los estudiantes de parte de los docentes.

En el año 2000, se percibe una mejoría en los aspectos que definen el perfil actitudinal del profesor. El rubro del profesor como persona que inculca valores a los estudiantes fue el peor calificado, con un 21.1% de los alumnos

considerando como deficientes a sus maestros en este aspecto. El ítem #10 de nueva cuenta fue el que recibió mejor calificación con tan sólo un 16% de los alumnos considerando como deficiente el trato que reciben de sus maestros.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

#### IV. Conclusiones y recomendaciones.

La cultura de la evaluación es sin duda una característica reciente en la administración de las instituciones públicas de educación superior en México. Su incorporación e implantación como base para la toma de decisiones ha sido lenta y tortuosa, debido en gran parte a lo difícil que ha resultado superar la inercia reactiva que ha caracterizado a la gestión de la mayoría de las universidades públicas de nuestro país. No obstante, como se desprende de este trabajo, se percibe a nivel nacional un importante movimiento empeñado en revertir esta tendencia. La aparición de organizaciones como CIEES, CENEVAL, etc., deja constancia de lo que se señala. Esto provocado sin duda por la enorme presión que la competitividad creciente de un entorno globalizado está ejerciendo sobre las instituciones de educación superior.

Fue posible constatar así mismo que las universidades se están incorporando a este proceso de una manera tardía, si se le compara con universidades como la de Aguascalientes, la Autónoma de Guadalajara, el Tecnológico de Monterrey o la Iberoamericana, estas últimas tres privadas y la primera que se podría definir como mixta, puesto que opera con un proyecto fuertemente influenciado por la iniciativa privada. Es decir, que en las universidades públicas la cultura de la evaluación es un proceso embrionario.

Es interesante destacar como parte de las conclusiones de este trabajo que la UANL, a pesar de lo señalado, está sentando un auténtico precedente en lo que a gestión educativa se refiere al instituir el Proyecto Visión UANL 2006, cuya filosofía, tecnología e implementación, se sustentan en los enfoques modernos

de la teoría administrativa, como son la calidad total, la mejora continua y la competitividad mundial, lo que coloca a nuestra universidad en una auténtica posición de vanguardia a nivel latinoamericano. Los resultados están a la vista y gracias a estos esfuerzos se cuenta ya con una información de primera mano para apoyar la toma de decisiones.

En el caso específico del perfil actitudinal de los docentes de la Facultad de Filosofía y Letras es posible comentar y concluir lo siguiente:

- La Facultad de Filosofía y Letras, tanto por su origen como por la naturaleza de sus currícula, es en lo fundamental una instancia formadora de recursos humanos para apoyar el sistema educativo en todos sus niveles, tanto en la docencia como en la investigación. Preocupa por lo tanto que la percepción que manifiestan los alumnos respecto a los docentes de la facultad en cuanto a su evaluación general, presenta

resultados que, aunque en términos ordinales son satisfactorios puesto que más del cincuenta por ciento se ubican entre muy bien y excelente durante los tres años estudiados, llama la atención que en términos de escalas (puntajes), más del cincuenta por ciento de los maestros está por debajo de los ochenta puntos. Preocupa así mismo que durante el periodo analizado cerca del treinta por ciento de los docentes obtuvieron promedios por debajo de los setenta puntos.

- Resulta interesante destacar que, aunque el periodo analizado es muy corto, se percibe un comportamiento que pudiera ser interpretado como una tendencia hacia una franca mejoría. Resulta alentador observar que hubo importantes modificaciones con sentido favorable en los valores

extremos, ya que se redujo el número de profesores calificados en los intervalos inferiores (28%, 28% y 9.93% respectivamente) y se incrementó considerablemente la proporción de quienes fueron calificados en los dos intervalos más altos.

- Se considera que la evaluación general, aunque por debajo de lo que debería esperarse para una facultad formadora de docentes y de alguna manera el referente paradigmático para toda la universidad, refleja un perfil positivo y no muestra una situación que pudiera considerarse preocupante, sino todo lo contrario, se pronostica optimista en el aspecto específico del dominio de la materia, que además de haber sido calificado en todos los años con altos puntajes, manifestó una clara y definitiva tendencia a la alza. Ésta sin duda puede considerarse como una fortaleza para la administración de los recursos humanos y posiblemente esté reflejando resultados de los esfuerzos hechos durante los últimos años en asuntos relacionados con el nivel académico de nuestros docentes. Sería interesante en un futuro tratar de verificar esta relación.
- Resulta posible asumir que hay elementos para considerar como acertada una política orientada a brindar oportunidades y estímulos a los maestros para la obtención de un mejor nivel y tratar de aprovechar en forma óptima nuestra División de Posgrado. Este aspecto es particularmente importante para los colegios de Historia, Pedagogía y Sociología que muestran una tendencia negativa y que requiere con urgencia ser revertida. El caso del Colegio de Historia, posiblemente demande un estudio más puntual y profundo.

- En cuanto a la dimensión actitudinal, este resultado particular resulta posiblemente el más preocupante pues de alguna manera confirma la hipótesis con respecto a la percepción que tienen los alumnos en relación al perfil actitudinal de los maestros de la facultad.
- Llama poderosamente la atención el hecho de que los valores se hayan polarizado entre el dominio de la materia como extremo superior y las actitudes en el extremo opuesto. Aquí de nuevo la tendencia viene a aparecer como una atenuante de esta preocupante situación. No obstante esa tendencia, se considera que la aparición y permanencia de las actitudes como las peor calificadas por los alumnos, representan sin duda, si no una señal de alarma, sí una señal de advertencia sumamente importante para la administración de recursos humanos, ya que este tipo de situaciones responde con frecuencia más a factores de tipo

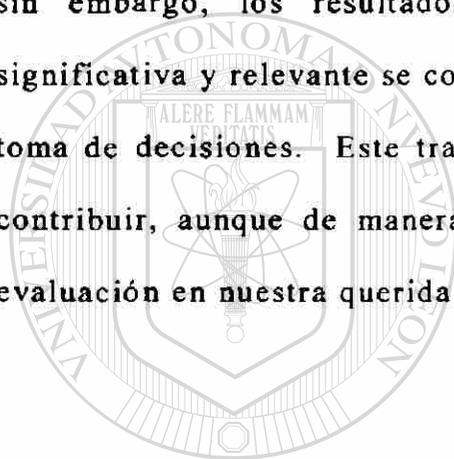
---

organizacional y laboral que propiamente de capacitación y/o desarrollo, con el agravante de que con frecuencia sus efectos negativos se pueden reflejar de una manera perversa en los resultados de los programas del área.

- Resulta alentador ver que la tendencia es el mejoramiento, sin embargo es evidente que los datos reflejan una clara debilidad en el ámbito actitudinal, lo que indica la necesidad de evaluar el clima organizacional y tratar de determinar en qué medida el inadecuado perfil de los docentes responde a problemas de capacitación y desarrollo o es el reflejo de elementos asociados con problemas de naturaleza organizacional o a factores de orden laboral, principalmente relacionados con la selección de

personal, remuneraciones, incentivos, cargos, ambiente de trabajo, etc. Se debe destacar que, aunque la tendencia es optimista, el problema existe y se refleja en el comportamiento de los docentes y en la percepción que de ellos tienen los alumnos.

La evaluación como proceso y como elemento integral de la administración de la facultad apenas empieza, su estado de desarrollo es sin duda embrionario, sin embargo, los resultados parecen estar a la vista. La información significativa y relevante se convierte poco a poco en insumo fundamental para la toma de decisiones. Este trabajo intenta formar parte de ese proceso y espera contribuir, aunque de manera modesta a la consolidación de la cultura de la evaluación en nuestra querida facultad.



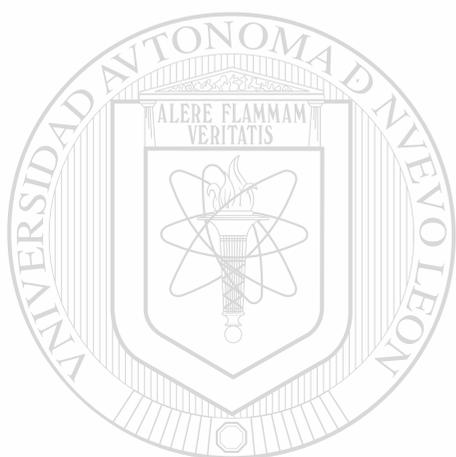
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UANL

ANEXO 1

---

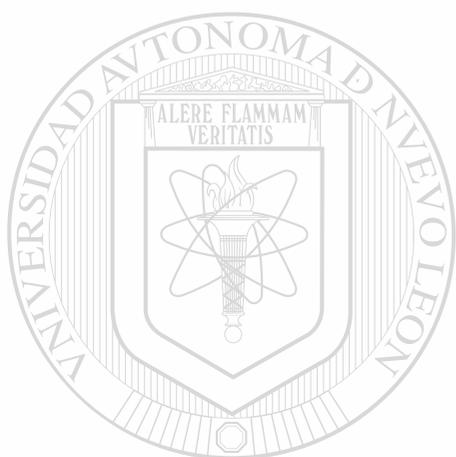
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

*Glosario de las siglas utilizadas en este trabajo*

AASA	American Association of School Administrators
ABC/AC	Área Básica Común / Área Común
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
CENEVAL	Centro Nacional de Evaluación
CIEES	Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CPEA	Cooperative Program in Educational Administration
ERIC	Educational Resources Information Center
IDEA	Instructional Development and Effectiveness Assessment
IES	Institución de Enseñanza Superior
IQ	Intelligence Quotient
ISP	Índice de Satisfacción Ponderado
PROMEP	Proyecto de Mejoramiento de Profesores
SEEQ	Student's Evaluation and Educational Quality
SEIT	Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica
SEP	Secretaría de Educación Pública
SESIC	Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica
SIR	Student Instructional Report
SIRS	Student Instructional Rating System
SPSS	Statistics Package for Social Sciences
UAM	Universidad Autónoma Metropolitana
UANL	Universidad Autónoma de Nuevo León
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura



**ANEXO 2**

UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

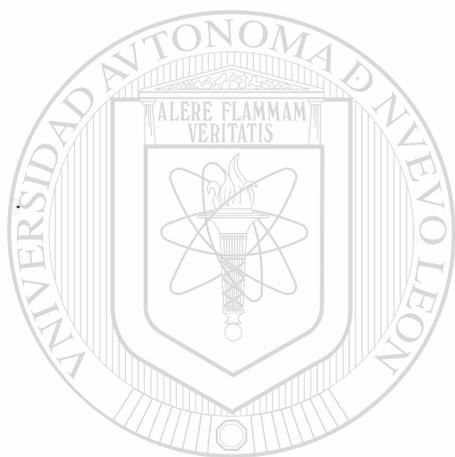


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## EVALUACIÓN A MAESTROS POR ALUMNOS

Le pedimos su opinión sincera respecto a las siguientes preguntas. Mucho le agradeceremos la respuesta a ellas para cada uno de sus maestros, utilizando la hoja de respuestas con el nombre de la materia, con la clave y el número de grupo que se dicte.

*En esta encuesta no se requiere nombre ni número de matrícula en la hoja de respuestas*



*respuestas*

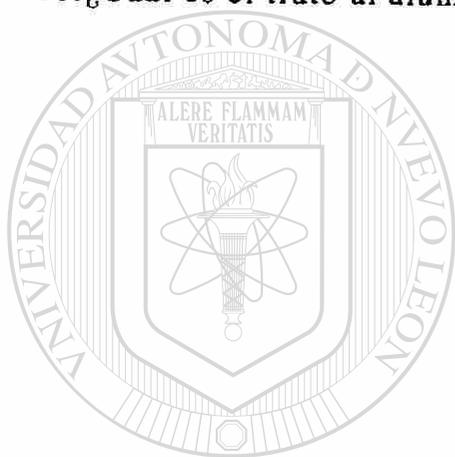
Conteste:

- A) EXCELENTE
- B) MUY BUENA
- C) BUENA
- D) REGULAR
- E) DEFICIENTE

En su opinión. . .

1. ¿Cuál es el grado en que el maestro prepara y organiza su clase?
2. ¿Cuál es el nivel de conocimientos de su maestro en la materia que imparte?
3. ¿Cuál es la habilidad del maestro para explicar su clase?
4. ¿El maestro enriquece con sus comentarios y explicaciones los temas estudiados en el libro de texto?
5. ¿Cuál es el grado en que el maestro cumple con los horarios de clase establecidos?
6. ¿Cuál es el grado en que el maestro motiva a los alumnos a la reflexión y participación en clase?

7. ¿Cuál es el grado en que el maestro motiva a los alumnos a estudiar y a hacer tareas fuera de clase?
8. ¿Cuál es el grado en que el maestro inculca valores de trabajo, honestidad, responsabilidad, etc.?
9. En base al programa de la materia, ¿cuál es el grado de cumplimiento de ese programa?
10. ¿Cuál es el trato al alumno por parte del maestro?



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## Bibliografía

- Arias Galicia, Fernando. Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. México: Editorial Trillas, 1991.
- Beer, Michael, Bert Spector et al. Dirección de los Recursos Humanos. México: Compañía Editorial Continental, 1989.
- Brown, Douglas. Teaching by principles. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.
- Brownam, Cliff. La Esencia de la Administración Estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.
- Camboni, Sonia. "La educación superior vista desde los organismos Internacionales y nacionales", sustentada en el Foro ¿A dónde va la Universidad pública? México: enero de 2000.
- Carreño, Fernando. Enfoques y principios teóricos de la evaluación. México: Editorial Trillas, 1977.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill, 1998.
- Darilg-Hammond, L. Et al. "Teacher evaluation in the organizational context". Review of Educational Research . 53. 20 de noviembre de 2000. [<http://www.edreview.edu/>].
- Delors, Jacques. La Educación encierra un tesoro. México: Correo UNESCO, 1997.
- "El contexto global" ANUIES 17 de septiembre de 2000 [<http://web.anui.es.mx/21/1/1.html>].

Evaluación Educativa. México: SEP Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, 1993.

Fresán, Magdalena. Curso de Evaluación Institucional. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León, febrero de 2000

Franco Saéñz, Héctor. "La Universidad Autónoma de Nuevo León" en Educación 2001 num 67, diciembre de 2000.

Gibaldi, Joseph. MLA Handbook for Writers of Research Papers, Fifth Edition. New York: Modern Language Association, 2000.

Giddens, Anthony. La tercera vía. México: Editorial Alfaguara, 1998.

Gil Antón, Manuel. "Las Cuestiones de Fondo", sustentada en el Foro ¿A dónde va la universidad pública? México, enero de 2000.

Ginott, Haim. Maestro-alumno. El ambiente emocional para el aprendizaje. México: Editorial Pax, 1974.

Jarillo, José Carlos. Dirección Estratégica. México: McGraw Hill, 1991.

Katz, Daniel y Robert Kahan. Psicología Social de las Organizaciones, segunda edición. México: Editorial Trillas, 1987.

Kaufman, Roger. Planificación de sistemas educativos. México: Editorial Trillas, 1973.

Kells, H.R. P. Maassen y J. De Hann. La Gestión de la Calidad en la Educación Superior: Un manual para evaluaciones internas y externas en universidades y escuelas superiores: U.A. de P., 1992.

Latapí Sarré, Pablo. La Investigación Educativa en México. México: Fondo de Cultura Económica, 1994.

Ley de Educación para el Estado de Nuevo León: Periódico oficial del estado.

29 de agosto de 1984.

Lightbown, Patsy and Nina Spada. How Languages are Learned. New York: Oxford University Press, 1993.

Owens, Robert G. La escuela como organización. México: Editorial Santillana, 1976.

Perfil de la Educación en México. SEP, 1999.

Puente Azcutia, Julio. Instituciones evaluadoras y administración educativa. 20 de octubre de 2000 [<http://www.ince.mex.es/>].

¿Qué son los CIEES? 20 de octubre de 2000 [<http://www.ciees.edu.mx>].

Reza Torsino, Jesús Carlos. Cómo aplicar con efectividad la planeación estratégica en la capacitación. México: Editorial Panorama, 1999.

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1995.

Rodríguez Valencia J. Teoría de la administración aplicada a la educación. México: ECASA, 1993.

Rogers, Carl. Libertad y creatividad en la educación. México: Paidós Educador, 1983.

Ryan, Kevin y James M. Cooper. Those who can, teach. Boston: Houghton Mifflin Company, 1984.

Scriven, Michael. The nature of evaluation, part I. 19 de noviembre de 2000 [<http://icae.net/pare/getvn.asp?v=6&n=11>].

"Silencios y ruidos: Las "Políticas para la educación superior en México"  
ANUIES16 de septiembre de 2000 [<http://web.anuies.mx/anuies/revsup/res114/tx3.htm>].

Siliceo, Alfonso, David Cázares y José Luis González, Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: McGraw Hill, 1999.

Stoner, James. Edward Freeman y Daniel Gilbert. Administración. México: Pentice-Hall Hispanoamericana, 1996.

"The evaluation of teachers" ERIC database 19 de noviembre de 2000 [http://eicac.net/db/edo/ED278657.htm].

Tirado Segura, Felipe. "La Disputa del Ceneval. Controversias en la evaluación", Educación 2001 52, septiembre 1999.

Turabian, Kate L. A Manual for Writers of Term Papers, Thesis and Dissertations. Chicago: University of Chicago, 1996.

"Universidades Públicas" ANUIES 24 de septiembre de 2000 [http://web.anuiemx/21/4/30.html].

Vander, James W. Social Psychology. New York: Random House, 1977.

Varela Petito, Gonzalo. "La Política de la Educación Superior en la década de Los 90: grandes ilusiones perdidas" en Políticas Públicas y Educación Superior, compiladores Alejandro Murgaray y Giovanna Valenti. México: ANUIES, 1997.

Webster's New World Dictionary. New York: Simon and Schuster, 1994.

Whittaker, James O. La Psicología Social en el Mundo de Hoy. México: Editorial Trillas, 1979.

