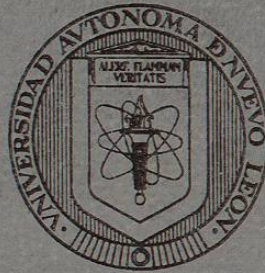


26

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



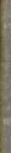
LOS DOCENTES DE EXCELENCIA EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA  
PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Por

CÉSAR RANGEL GUZMÁN

Tesis presentada como requisito parcial para obtener el Grado de  
MAESTRÍA EN ENSEÑANZA SUPERIOR

Enero del 2002



**TM**  
**LB2832**  
**.R3**  
**2002**  
**c.1**

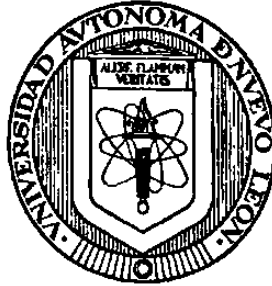


1080124390

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



LOS DOCENTES DE EXCELENCIA EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA

PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Por

CÉSAR RANGEL GUZMÁN

Tesis presentada como requisito parcial para obtener el Grado de  
MAESTRÍA EN ENSEÑANZA SUPERIOR

Enero del 2002

LB2832

.R3

2002

c.1



## DEDICATORIA

A mi esposa Elsa: mujer virtuosa. Ayuda idónea principalmente en los momentos más difíciles.

A Petra y Audolina: dos raíces vivientes. A mis hijos César Miguel y Julie; a Luis Roberto; a César Augusto y Elsitá; a Jorge Luis y Liliana; a Luis Carlos y Ruth.

A mis nietos Sofía Alejandra; Jorge Eduardo; Andrés Marcelo; Diana Sarafí; Luis Carlitos; ..... y a los que quedan por llegar.

Los amo a cada uno.

## AGRADECIMIENTOS

Algunos expertos en la redacción de informes finales de investigación y de tesis, recomiendan ser corteses y agradecer a quienes ayudaron de alguna manera al investigador a realizar su trabajo. Para ello dicen, se incluye este apartado de *agradecimientos*.

En mi caso, ser cortés con los que me ayudaron a escribir esta tesis no es suficiente. Experimento una verdadera necesidad de agradecer y expresar respeto y afecto a todas las personas e instituciones que contribuyeron a la realización de esta tesis. A mi familia, a mi escuela, a mis alumnos, a mis maestros, a mis colegas y a mis amigos de la congregación. Todos han contribuido a lograr esta meta. Por supuesto la responsabilidad por lo escrito en este trabajo es solamente mía.

Directamente relacionados con este trabajo, necesito agradecer a todos los docentes y alumnos de la FACPYA y de la Facultad de Economía de la UANL, por inspirarme a efectuar esta modesta investigación. Agradezco a las autoridades de la UANL, la beca que me concedieron para estudiar la maestría en enseñanza superior, así como el apoyo financiero que me brindaron para la realización de esta tesis. Particularmente al ex - Rector Dr. Reyes Támez Guerra, al Rector Dr. Luis Galán Wong y al Ing. Antonio González, Secretario General de la UANL. Asimismo, agradezco de una manera singular al Dr. Pedro A. Villezca Becerra, Director de la Facultad de Economía de la UANL, el apoyo moral y las facilidades que me dispensó para la realización e impresión de esta tesis.

Deseo expresar mi sincero agradecimiento y afecto a mi asesor, el Maestro Héctor Franco Sáenz, por sus recomendaciones para hacer más claras las ideas expresadas en esta tesis. Igualmente mi reconocimiento afectuoso a los maestros Arturo Delgado Moya y José Antonio Mejía Ayala, quienes fueron lectores efectivos de este trabajo. Gracias por autorizar la impresión de esta tesis. Un especial agradecimiento y reconocimiento a la Sra. Zenaida Ramírez de la Facultad de Economía, por su eficiente trabajo computacional.

Por encima de todo, muchas gracias a mi Dios por darme vida, salud, fortaleza y guianza para lograr esta meta intermedia.

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es conocer las características y prácticas en el aula de los docentes de excelencia en la FACPYA de la UANL. La idea de trabajar este tema surgió de la percepción de que en la UANL en general y en la FACPYA en particular, hace falta utilizar en mayor grado la sabiduría que poseen los docentes de excelencia, para beneficio del propio cuerpo docente y del estudiantado. La pretensión es que los hallazgos de este trabajo, propicien entre los docentes universitarios, el intercambio y análisis de experiencias y prácticas que han probado ser exitosas.

Para lograr el objetivo señalado, fue necesario elaborar un modelo de maestro universitario a partir de la misión de la UANL, para ayudar a analizar y contrastar las respuestas que dieron los docentes de excelencia y los estudiantes, en los respectivos cuestionarios que contestaron. El modelo contempla los factores aptitud, actitud, habilidad didáctica y habilidad en relaciones interpersonales. Cada factor contiene sus correspondientes subfactores (capítulo 2).

Por otra parte, hablar de docentes de excelencia implicó efectuar una evaluación entre un universo definido de docentes para denominar solo a algunos como de excelencia. Hacer esto obligó a dos cosas: En primer lugar a pensar sobre el significado de la palabra evaluación y la forma de aplicarlo en la actividad docente (capítulo 3). En segundo lugar, a establecer criterios y a diseñar un método para medir y comparar la calidad de los maestros. Por ello, a partir de los datos generados por el Centro de Evaluaciones de la UANL, se determinaron los índices compuestos de calidad (ICC), de cada uno de los 282 maestros en los cinco semestres comunes de las tres licenciaturas que se ofrecen en la FACPYA. De la aplicación de este método resultaron 22 docentes de excelencia (capítulo 4).

Las características básicas detectadas en los 22 maestros de excelencia en la FACPYA de 1998 fueron dos: son valorados muy alto en su desempeño docente, en forma consistente, por los alumnos de diferentes grupos y materias en que enseñan. En



segundo lugar, son promotores consistentes de altos rendimientos escolares de sus alumnos en los exámenes estandarizados y universales aplicados en los diferentes grupos y materias en que enseñan.

Las características específicas de los docentes de excelencia en opinión de los estudiantes son las siguientes: Conoce de una manera excelente la materia que imparte. Sabe interpretar el programa de la materia que imparte y en base a ello prepara, organiza y conduce en forma excelente la clase en el aula. Se interesa en el aprendizaje significativo de sus alumnos y los motiva al estudio, a la reflexión, a la realización de tareas e investigaciones para aprender haciendo y a la participación activa en el aula. Explica de manera sencilla, clara y amena la clase y atiende con agrado las preguntas y dudas que le plantean. Sabe cumplir los horarios de clase y el programa de la materia. Tiene un trato amable y es justo para calificar. Inculca principios de vida y es congruente en su comportamiento dentro y fuera del aula. Es en suma, un maestro confiable y por ello buscado para plantearle problemas y recibir soluciones.

Por su parte, los docentes de excelencia de la FACPYA atribuyen su éxito a los siguientes factores (capítulo 5): a) dominar la materia que enseñan; b) tienen gusto por la docencia y la materia que enseñan e interés en el aprendizaje de sus alumnos; c) tienen habilidad didáctica; y d) tiene gusto y habilidad para interactuar con los alumnos.

Los profesores de excelencia también expresaron sus prácticas diarias de trabajo y la forma en que las efectuaron (capítulo 5). De esta manera, ahora sabemos la forma en que preparan y organizan sus clases, el proceso que siguen en el aula, los recursos didácticos materiales y humanos que utilizan, las formas en que externan su actitud al grupo, las maneras en que interactúan con el grupo, las formas en que enriquecen sus clases y las formas en que inculcan principios de vida. También expresaron las formas para captar y retener la atención de los alumnos en los temas bajo estudio, las formas en que los motivan para que estudien y cumplan con sus tareas, para que reflexionen y participen activamente en la clase. También explicaron los factores de motivación que les ha dado mejores resultados, tales como el interés y la confianza en los alumnos, la

autoestima y el reconocimiento a los buenos desempeños escolares, así como el desarrollo profesional.

La información recolectada llevó también a la conclusión de que la calidad docente en la FACPYA es ajena tanto a la antigüedad como a la categoría docente. Finalmente en el capítulo 6, se presentan comentarios adicionales sobre los conceptos y métodos utilizados en la tesis, así como recomendaciones de aplicación de éstos dentro y fuera de la UANL.

Enero del 2002

## CONTENIDO

### LOS DOCENTES DE EXCELENCIA EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Capítulo	Página
DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
RESUMEN .....	iii
CONTENIDO .....	vi
INTRODUCCIÓN	
1 Origen de la investigación .....	1
2 Definición del problema .....	2
3 Objetivos y utilidad de la investigación .....	2
4 Ubicación del tema investigado .....	4
5 Estrategia de la investigación .....	6
6 Hipótesis .....	6
1 LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN Y SU FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN .....	8
Introducción .....	8
1.1 La Universidad Autónoma de Nuevo León .....	8
1.2 La Facultad de Contaduría Pública y Administración .....	9
2 LA ENSEÑANZA. PROPÓSITOS Y FUNCIONES DEL DOCENTE .....	13
Introducción .....	13
2.1 ¿Qué es enseñar?, ¿Qué es aprender?, ¿Quién enseña bien? .....	14
2.2 Características básicas del buen profesor (aproximación) .....	17
2.3 La misión, las funciones y la formación del docente universitario .....	19
2.4 Características del docente universitario de excelencia .....	20
2.5 Resumen y Conclusiones .....	33
3 EVALUACIÓN .....	35
Introducción .....	35
3.1 El significado de evaluar .....	35
3.2 El propósito y la importancia de la evaluación .....	37
3.3 Principios básicos de la evaluación .....	38
3.4 Variables para evaluar el trabajo de docente .....	42
3.5 Resumen y Conclusiones .....	42

<b>4 DETERMINACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS DOCENTES DE EXCELENCIA</b>	<b>44</b>
Introducción	44
4.1 Criterios y propósitos de la evaluación a docentes en la FACPYA	44
4.2 Método de evaluación a docentes utilizado en la FACPYA	46
4.2.1 La opinión de los alumnos	46
4.2.2 El rendimiento de los alumnos	52
4.2.3 Índice compuesto de calidad	54
4.3 Nombre de los docentes de excelencia en la FACPYA	56
4.4 Características de los docentes de excelencia en la FACPYA- UANL	58
4.5 Disgregación: ¿carisma o efectividad?	59
4.6 Resumen y Conclusiones	60
<b>5 FACTORES DE ÉXITO Y PRÁCTICAS DE LOS DOCENTES DE EXCELENCIA EN LA FACPYA – UANL</b>	<b>65</b>
Introducción	65
5.1 Factores de éxito de los docentes en la FACPYA	66
5.2 Prácticas de los docentes de excelencia	69
5.3 Circunstancias académicas y ocupacionales de los docentes de excelencia en la FACPYA	81
5.4 Resumen y conclusiones	82
<b>6 COMENTARIOS FINALES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>84</b>

#### ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 1 NÚMERO DE MAESTROS DIFERENTES EN CADA MATERIA DE LOS CINCO SEMESTRES COMUNES EN LA FACPYA AGOSTO 1998 – 1999</b>	<b>12</b>
--	-----------

<b>CUADRO 2 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LAS EVALUACIONES A DOCENTES POR SUS RESPECTIVOS ALUMNOS EN LA FACPYA</b>	<b>50</b>
---	-----------

<b>CUADRO 3 ÍNDICES COMPUESTOS DE CALIDAD DE LOS MAESTROS DE EXCELENCIA EN LA FACPYA – UANL EN EL SEMESTRE AGOSTO 1998 – ENERO 1999</b>	<b>62</b>
---	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>90</b>
---------------------	-----------

<b>ANEXO 1 CUESTIONARIO PARA EVALUAR A LOS PROFESORES POR SUS ALUMNOS (CEPA) Y EJEMPLOS DE EVALUACIÓN PARA DETERMINAR EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS ESTUDIANTES (ISE), RESPECTO A SUS MAESTROS EN LA MATERIA QUE LES IMPARTE .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO 2 SEIS EJEMPLOS DE CALIFICACIONES PROMEDIO OBTENIDAS POR CADA UNO DE LOS GRUPOS DE ESTUDIANTES QUE PRESENTARON EXÁMENES ESTANDARIZADOS EN CADA MATERIA.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO 3 CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES DE EXCELENCIA (DOEX) EN LA FACPYA – UANL .....</b>	<b>106</b>

## INTRODUCCIÓN

### 1 Origen de la investigación.

La idea de investigar este tema surgió de la percepción de que en la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) en general, y en la Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA) en particular, donde mis observaciones han sido más numerosas y constantes; hace falta utilizar en mayor grado la sabiduría que poseen sus maestros.

Esta subutilización existente se da porque no se promueve suficientemente, o por que existen barreras que dificultan la comunicación entre docentes para compartir experiencias; para describir, analizar y evaluar los procesos que se viven y los resultados que se generan en el aula. Este capital humano docente insuficientemente utilizado merece y requiere ser mejor aprovechado para beneficio del propio cuerpo docente y consecuentemente de sus estudiantes.

Con estas percepciones e ideas se determinó a los mejores docentes de la FACPYA, en base a opinión de sus estudiantes y del rendimiento escolar alcanzado por éstos. Se encuestó a los docentes seleccionados, para conocer sus experiencias y opiniones particulares sobre la forma en que planean, organizan, ejecutan y controlan sus clases en el aula. Con la información obtenida se pretende dar respuesta a las preguntas: ¿Quiénes son los docentes de excelencia en la FACPYA? ¿Cuáles son sus características? ¿Cómo perciben los alumnos a sus mejores docentes? ¿Cómo explican los profesores de excelencia las prácticas docentes que ejecutan en el aula? La pretensión es que la información que genere esta investigación facilite el intercambio de experiencias entre los docentes.

## 2 Definición del problema.

El propósito de este proyecto de investigación es conocer las prácticas docentes en el aula, de un grupo seleccionado de maestros de la Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA), de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), catalogados como muy buenos y/o excelentes por sus respectivos alumnos, que además poseen la característica de ser promotores de un relativamente alto rendimiento escolar (en comparación con alumnos de otros grupos que llevan la misma asignatura con otros maestros). Las prácticas docentes a investigar se refieren a las relaciones interpersonales con los alumnos; a la planeación y el desarrollo de la clase en el aula; a los recursos didácticos utilizados; a la organización y la motivación a los alumnos; a las formas de captar y retener la atención de los alumnos; etcétera.

## 3 Objetivos y utilidad de la investigación.

La intención es describir e integrar las prácticas de clase detectadas en los maestros eficaces, para facilitar su difusión entre y por los miembros del personal docente de la FACPYA, para beneficio de los propios docentes, de sus alumnos, y en suma, para ayudar a mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje en la FACPYA.

Es importante mencionar desde ahora, que los resultados y conclusiones de este trabajo, son válidos solo para el universo de docentes de la FACPYA participantes en esta investigación. Sin embargo, previo análisis, podrían efectuarse inferencias y aceptarse para otros universos de docentes.

Los beneficios esperados de esta investigación serían:

3.1 Obtener información respecto al comportamiento, valores y motivación de los llamados muy buenos y/o excelentes maestros, que contribuyen a elevar

el nivel de rendimiento escolar en los primeros cinco semestres comunes de la FACPYA.

- 3.2 Estimular el desarrollo y la calidad del trabajo docente en la FACPYA, a través de la integración, divulgación, análisis y discusión de un conjunto de prácticas de comportamiento en el aula que han llevado a quienes las ejecutan, a ser considerados docentes de excelencia (DOEX) por sus alumnos. Esto es, contribuir a operar en la FACPYA el concepto de “Bench Marking” a nivel de comportamientos docentes en el aula.
- 3.3 El hecho de que en algunos semestres escolares, existan más de 30 grupos, genera la necesidad de contar en ocasiones con más de 15 maestros diferentes para una misma materia. Esto conlleva el alto riesgo de alcanzar rendimientos muy desiguales (como se verá en capítulo 4) por parte de los alumnos, por la normal falta de uniformidad en la experiencia profesional, habilidades docentes, escolaridad, capacitación, motivación y estímulos de los docentes. Aún cuando se acepta la imposibilidad de eliminar estas diferencias lógicas entre los docentes, se considera que éstas pueden atenuarse al buscar una mejoría en el proceso de enseñanza en la FACPYA. La idea es aprovechar las ventajas competitivas de los mejores maestros en las diferentes disciplinas, para que se compartan entre sus colegas e integrarlas en un cuerpo de prácticas de buena clase (PBC). Estas PBC se darían a conocer entre los docentes para su discusión, análisis y aplicación si se considera pertinente en sus respectivos cursos.
- 3.4 Presentar alternativas metodológicas para la evaluación y análisis del trabajo docente.
- 3.5 Estimular la investigación en temas que aquí se estudian, a través de la comparación de PBC de la FACPYA con las de otras dependencias de la UANL y con las de otras Universidades.



#### 4 Ubicación del tema investigado.

Un sistema escolar es un conjunto de elementos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos, etcétera), en interacción constante en un ambiente determinado, que tiene el propósito de formar mejores hombres, capaces de convivir en la sociedad a que pertenecen y capaces de generar y usufructuar satisfactores de esa sociedad. Cada sociedad tiene su propio sistema escolar y cada uno contiene subsistemas escolares. Cada sistema o subsistema escolar posee sus propias y particulares metas, recursos, políticas y valores propios para lograr dichas metas. Sin embargo, el propósito fundamental de cualquier sistema o subsistema escolar es ser de calidad.

La calidad de un sistema escolar se puede evaluar a través de tres elementos:

- A) La vinculación que posea con los sistemas económico, social, político, cultural, científico, tecnológico, ambiental, etcétera.
- B) La efectividad para lograr que los alumnos alcancen los objetivos de aprendizaje de cada curso en los diferentes grados escolares. En otras palabras, el grado de efectividad es el aprovechamiento o rendimiento alcanzado por los alumnos en cada materia y carrera.
- C) La eficiencia para lograr los objetivos del sistema escolar al menor costo y tiempo posible.

Con esta perspectiva, esta investigación se ubica en el área general del aprovechamiento o rendimiento escolar. El rendimiento escolar depende de una serie de factores que pueden sintetizarse en los alumnos, el profesor, la escuela (institución), y el macroambiente. Cada uno de estos factores contiene subfactores o componentes y todos ellos confluyen finalmente en el aula.

Lo anterior puede expresarse también de la siguiente manera:

Rendimiento escolar = f(alumno, profesor, institución-aula, macroambiente)

donde :

- ◆ Rendimiento Escolar es el grado en que los alumnos logran los objetivos de aprendizaje que el programa vigente persigue.
- ◆ En la variable Alumno se considerarían los antecedentes académicos del estudiante; el grado de involucramiento de los padres de familia en las decisiones de la escuela, la inteligencia cerebral y emocional del propio alumno; y el nivel socioeconómico de la familia (nivel de ingreso, escolaridad de los padres, y nivel de nutrición del estudiante).
- ◆ En la variable Profesor se considerarían la escolaridad del maestro; la experiencia docente; habilidades y actitudes docentes; capacitación y actualización; la inteligencia cerebral y emocional; incentivos de movilidad académica; incentivos económicos; ausentismo; motivación del docente, entre otros.
- ◆ En la variable Escuela se consideraría el costo por alumno; el tamaño del grupo; la disponibilidad de textos y material de apoyo; organización escolar; y administración de la escuela.
- ◆ En el Macroambiente se considerarían las condiciones sociales, económicas, culturales, tecnológicas y gubernamentales, en que se efectúa el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De los cuatro determinantes del rendimiento escolar antes mencionados, esta investigación se orientará al estudio de la variable profesor y estudiará específicamente los procesos que vive el maestro de la FACPYA en interacción constante con los alumnos. Se observarán los procesos de comunicación, coordinación, delegación, integración, liderazgo y trabajo en equipo del maestro y sus alumnos en el aula. Se analizarán también los resultados alcanzados: A) La evaluación del maestro por parte de los alumnos y B) el rendimiento general promedio del grupo de alumnos.

## 5 Estrategia de la Investigación.

Para lograr los objetivos de la investigación, es necesario explicar y definir algunos conceptos que se manejarán en este trabajo. De esta manera, en el capítulo 1 se explicará brevemente lo que son y para qué existen la UANL y la FACPYA, para ubicar este estudio en el espacio. Es importante señalar también que este trabajo comprende el período escolar agosto 1998 – enero 1999.

Por el mismo propósito señalado al iniciar este punto, en el capítulo 2 se explicarán los cuatro factores que determinan el modelo de docente universitario utilizado en este trabajo: aptitud, actitud, habilidad en relaciones interpersonales y habilidad didáctica. En el capítulo 3 se conceptualiza sobre el término evaluación utilizado en este trabajo. En el capítulo 4 se determina quiénes son los docentes de excelencia en la FACPYA y se explica la metodología utilizada. También se destacan las características de los docentes de excelencia en base a la opinión de los alumnos y a los resultados que contribuyen a generar. En el capítulo 5 se destacan las prácticas en el aula que ejecutan los docentes de excelencia en base a las explicaciones de ellos mismos. Finalmente en el capítulo 6 se presentan comentarios finales sobre la investigación efectuada, así como algunas recomendaciones sobre el proceso efectuado y los resultados obtenidos en esta investigación. Cada capítulo contiene su propia introducción que facilita la lectura de este trabajo. Asimismo, los capítulos 2, 3, 4 y 5 contienen un apartado para el resumen y conclusiones.

## 6 Hipótesis.

Las hipótesis de trabajo consideradas para guiar esta investigación son:

- 6.1 Los docentes de excelencia en la FACPYA otorgan la misma importancia a cada uno de los cuatro factores que integran el perfil del docente mencionado en el punto 5 de este capítulo.
- 6.2 Según los estudiantes, el comportamiento de los docentes de excelencia en la FACPYA es compatible al modelo de maestro confiable o eficaz expresado en el capítulo 2.

- 6.3 Las explicaciones que ofrecen los docentes de excelencia en la FACPYA, sobre su forma de trabajo en el aula, son compatibles con las percepciones y opiniones de sus alumnos.
- 6.4 Los docentes de excelencia en la FACPYA son los que poseen mayor antigüedad como docentes por una parte, y por la otra, son los que tienen la condición de ser maestros de tiempo completo, sobre los maestros de medio tiempo, y los maestros por asignatura (ya sea por horas base o por contrato de tiempo determinado).

## CAPÍTULO 1

### LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN (UANL) Y SU FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN (FAPCYA).

#### Introducción.

El propósito de este capítulo es ubicar en el espacio y en el tiempo esta investigación. Por tanto, se describirá a grandes rasgos lo que son la UNAL y la FACPYA. Asimismo, se precisaran sus misiones y circunstancias más pertinentes al propósito y período de tiempo que cubre esta investigación.

#### 1.1 La Universidad Autónoma de Nuevo León.

De acuerdo a su *Ley Orgánica* vigente, la UANL es una institución de cultura superior al servicio de la sociedad, descentralizada del Estado, fundada en 1933. Tiene como fin crear, preservar y difundir la cultura en beneficio de la sociedad, a través de la formación de profesionales, investigadores, maestro universitarios y técnicos, de acuerdo a las necesidades económicas, sociales y políticas de México y del Estado de Nuevo León.

Para el logro de sus fines, la UANL desarrolla entre otras, la función docente que consiste en la transmisión de conocimiento, y en desarrollo de actividades tendientes a la formación integral del hombre con espíritu crítico, suficiente capacidad práctica y orientado a servir a la sociedad.

Para cumplir sus funciones, la Universidad puede crear, organizar, integrar y suprimir, facultades, escuelas, institutos, departamentos y otros organismos análogos. Las autoridades universitarias son la Junta de Gobierno; el Consejo Universitario; el Rector; la Comisión de Hacienda; los Directores de facultades, escuelas, institutos y

departamentos; y las Juntas Directivas de facultades y escuelas. El Consejo Universitario posee entre otros, las facultades de discutir y aprobar en su caso, las carreras escolares y los planes de estudio que propongan las Juntas Directivas de las facultades y escuelas, así como nombrar y remover maestros. El Director es la autoridad ejecutiva de la facultad o escuela y dura en su cargo tres años, pudiendo ser reelecto por una sola vez.

El personal docente esta integrado por profesores y maestros. Los profesores imparten docencia y se dedican también a la investigación. Los maestros son los que se dedican únicamente a labores de docencia.

## 1.2 La Facultad de Contaduría Pública y Administración.

La FACPYA es la dependencia de la UANL creada en 1952 con el propósito de administrar programas académicos de nivel licenciatura y posgrado en las áreas de contaduría y administración. A la fecha se imparten las licenciaturas en contaduría pública, en administración, y en informática administrativa. A nivel posgrado tiene cuatro programas: la maestría en contaduría pública; la maestría en administración de empresas; la maestría en administración pública; y la maestría en informática administrativa. Recientemente, en el año 2000, inició un programa de doctorado en administración.

A nivel licenciatura, que es el que interesa en esta tesis, FACPYA opera dos sistemas de enseñanza: el tradicional o escolarizado, donde el maestro trabaja en el aula junto con su grupo de estudiantes; y el sistema semi-abierto o más personalizado, donde cada estudiante avanza a su propia velocidad de aprendizaje y circunstancia, y solicita asesoría docente cuando lo estima necesario. FACPYA tiene instalaciones en dos sedes: en la Ciudad Universitaria de Nuevo León (con el 98% del total de estudiantes), y en Linares, Nuevo León. Dada la gran población estudiantil en la sede de la Ciudad Universitaria, se trabaja de lunes a viernes en tres turnos: matutino de 7:10 a 11:20 A. M.; vespertino de 1:50 a 6:00 p. m. y nocturno de 6:10 a 10:20 p. m. En Linares se

trabaja solamente en turno nocturno. Durante el semestre que inició en septiembre de 1998, la FACPYA era una comunidad académica de enseñanza superior con aproximadamente 14,000 estudiantes y 400 docentes a nivel licenciatura y posgrado. Para esa misma fecha, en el sistema escolarizado de nivel licenciatura se tenían aproximadamente 10,000 estudiantes y 340 maestros.

La población estudiantil de la FACPYA representó en agosto de 1998, aproximadamente el 23% del alumnado que la UANL tenía a nivel licenciatura y posgrado en todas sus facultades y escuelas.<sup>1</sup>

Del total de 340 maestros en el nivel licenciatura, el 40% eran de tiempo completo; 25% de medio tiempo y 35% eran maestros contratados por asignatura u horas. Prácticamente todos los maestros, incluyendo los de tiempo completo, combinan sus actividades docentes con otras actividades profesionales tanto en el sector público como en empresas privadas. La gran mayoría de los maestros son egresados de la UANL y un muy reducido número a efectuado estudios de posgrado fuera de ésta.<sup>2</sup>

En septiembre de 1995, se introdujo un nuevo plan de estudios como parte de un proyecto global de mejoramiento académico en la facultad, integrado por cinco semestres comunes en los tres programas de licenciatura ya mencionados. (Anteriormente se tenía un semestre común). En cada uno de estos 5 semestres se imparten seis materias. En total, en cada semestre se trabajan en el aula 25 horas a la semana (de 50 minutos cada una). Del sexto al noveno semestre, los alumnos estudian materias según la licenciatura de su elección.<sup>3</sup> Este estudio enfocará la atención exclusivamente en los 5 semestres comunes de las tres licenciaturas en la FACPYA.

---

<sup>1</sup> Informe anual del Rector de la UANL. 1999.

<sup>2</sup> U.A.N.L. – FACPYA. Programa de Mejoramiento del Profesorado de las I. E. S. (PROMEP). FACPYA 2006. Abril de 1997 pp. 8-19.

<sup>3</sup> UANL. FACPYA. Plan de estudios para las carreras de Contador Público, Licenciado en Administración y Licenciado en Informática Administrativa, aprobado por el H. Consejo Universitario. Agosto de 1995.

Como parte del nuevo proyecto de mejoramiento académico antes aludido, y con el propósito de asegurar el cumplimiento de los programas de estudio en cada materia, por parte de todos los docentes responsables de la misma; la administración de la facultad estableció la obligación de presentar al menos dos exámenes en cada materia cursada del primero al quinto semestre. Estos dos exámenes, uno de medio semestre y otro de fin de semestre, eran estandarizados o universales para todos los estudiantes de una misma materia, en el sistema escolarizado. Estos exámenes eran invariablemente revisados y calificados por el Centro de Evaluaciones de la UANL. Las calificaciones obtenidas por cada estudiante en estas dos evaluaciones representaban el 80% de la calificación final. El restante 20% de la calificación final era establecido a criterio del maestro en base a especificaciones y ponderaciones que se comunicaban a los estudiantes al inicio de cada semestre.

Dada la población escolar en la FACPYA, en agosto de 1998 hubo 37 grupos de alumnos en primer semestre atendidos por 76 diferentes maestros; hubo 15 grupos en segundo semestre con 39 maestros; fueron 35 grupos en tercer semestre y un total de 66 maestros; en cuarto semestre hubo 12 grupos atendidos por 36 maestros; en quinto semestre hubo 24 grupos con un total de 65 maestros. En general, cada grupo se integraba con alrededor de 60 alumnos.<sup>4</sup> En total, fueron 282 docentes que impartieron clase en los cinco semestres comunes de la FACPYA. Hubo un total 123 grupos en los cinco semestres que significan alrededor de 7,560 alumnos. Cada uno de estos 123 grupos evaluó 6 maestros en sus respectivas materias, por tanto, se evaluaron un total de 738 docentes. Cada docente impartió en promedio 2.6 clases en grupos diferentes. El cuadro 1 muestra información más detallada al respecto.

---

<sup>4</sup> Secretaría Académica. FACPYA.



**Cuadro 1**  
**NÚMERO DE MAESTROS DIFERENTES EN CADA MATERIA DE LOS**  
**CINCO SEMESTRES COMUNES DE LA FACPYA.**  
**SEMESTRE AGOSTO 1998-ENERO1999**

Semestre Escolar →	1er. Sem. (37 grupos)	2do. Sem. (15 grupos)	3er. Sem. (35 grupos)	4to. Sem. (12 grupos)	5to. Sem. (24 grupos)	Total de docentes en (123 grupos) de los 5 semestres comunes
10	14	6	14	6	13	53
20	12	7	9	5	8	41
30	17	6	12	4	9	48
40	14	5	13	5	13	50
50	9	5	8	7	10	39
60	10	10	10	9	12	51
Total docentes	76	39	66	36	65	282

Fuente: Secretaría Académica, FACPYA.

## CAPÍTULO 2

### LA ENSEÑANZA. PROPÓSITOS Y FUNCIONES DEL DOCENTE.

#### Introducción.

Para ejecutar correctamente (con eficacia y eficiencia) el trabajo docente en cualquier nivel educativo, es necesario satisfacer cuatro exigencias o factores que integran el perfil de la profesión docente:

- ◆ **Aptitud.** Significa conocer muy bien la materia que enseña. Se enseña porque se puede enseñar.
- ◆ **Actitud.** Significa tener la motivación para enseñar y poseer espíritu de servicio. Se enseña porque se quiere enseñar.
- ◆ **Saber enseñar.** Esto es, poseer habilidad didáctica.
- ◆ **Habilidad en relaciones interpersonales.** Esto es, poseer capacidad para interrelacionarse con alumnos, colegas, administradores y otras personas, para lograr el propósito de la enseñanza.

Cada uno de estos cuatro factores para ser un buen maestro, y sus correspondientes subfactores, se describen y analizan en este capítulo. Aunque estas exigencias son iguales para todos los docentes de cualquier nivel educativo, no todos las satisfacen en el mismo grado. Asimismo, aunque en el trabajo docente estos cuatro factores conforman la unidad, la proporción de cada uno puede no ser igual en diferentes niveles educacionales.

Por otra parte, la docencia existe para cumplir un propósito específico: ayudar a que otras personas aprendan y modifiquen sus comportamientos socio-económicos.

El capítulo siguiente se dedicará a la revisión del concepto “evaluación” y especialmente a la “evaluación de docentes”. En el capítulo 4 se explicará el proceso de evaluación a docentes utilizado en la FACPYA, así como los resultados alcanzados.

## 2.1 ¿Qué es enseñar? ¿Qué es aprender? ¿Quién enseña bien?

La palabra enseñar tiene raíz latina: *insignare*, que quiere decir, señalar, indicar, dar señas de una cosa. También quiere decir mostrar o exponer una cosa para que sea vista y apreciada.

Por su parte, Pedro Hernández en el libro *Diseñar y Enseñar. Teoría y Técnicas de la Programación y del Proyecto Docente*<sup>5</sup>, dice, “enseñar es poner una señal sobre las cosas, es señalar, mostrar, indicar algo a alguien,... para que sea conocido... . Por tanto, enseñar no es señalar cualquier cosa, es mostrar a otro algo que desconoce”.

Lo anterior implica que hay uno que conoce (el que puede enseñar) y otro que desconoce (el que puede aprender). Enseñanza implica también que el que puede enseñar (el que tenga aptitud), quiera enseñar (actitud), y sepa enseñar (habilidad didáctica). De la misma manera, lo anterior también significa que el que puede aprender, quiera aprender y sepa aprender. Además de estos elementos personales, está lo que se quiere enseñar y/o aprender (conocimientos, hábitos, habilidades), así como los instrumentos y procedimientos para enseñarlos y/o aprenderlos.

Otra implicación es que cuando se enseña algo es para conseguir un propósito u objetivo. Esto es, se enseña para que alguien aprenda, pero no se aprende solo porque alguien enseña. El aprendizaje es un proceso que puede ser inducido o motivado por el docente, pero no es un resultado que pueda imputarse totalmente a la acción del enseñante, ni siquiera es éste el factor de mayor peso. El aprendizaje es un resultado originado por la acción del alumno (estudiar; tocar; reflexionar; comparar; experimentar

---

<sup>5</sup> Hernández , Pedro. p. 6.

o ensayar; decodificar; interpretar a la luz de sus conocimientos y experiencias, lo que escucha, lee y observa). Lo que determina el aprendizaje del alumno es su reacción activa (escuchar, pensar y hacer) a la acción enseñante del profesor. (Ver puntos 2.4.7.1 y 2.4.7.2 de este capítulo). Por otra parte, si bien es cierto que en el proceso de aprendizaje el protagonista principal es el estudiante, también es cierto que él no construye por sí solo su conocimiento. El aprendizaje lo obtiene entre otros factores, gracias a la acción mediadora que efectúa el docente para acercar al estudiante al nuevo conocimiento, dentro de un contexto o entorno determinado por condiciones físicas, sociales, culturales y tecnológicas.<sup>6</sup>

En conclusión, “enseñar es el acto en que un profesor muestra contenidos educativos (conocimientos, hábitos, habilidades), a un alumno, a través de unos medios (instrumentos), en función de unos objetivos y dentro de un contexto”.<sup>7</sup> Por su parte, aprender es el proceso complementario de enseñar. Es la razón de ser o propósito de la enseñanza. Aprender es el acto por el cual un alumno intenta captar y trabajar los contenidos expuestos por el profesor o cualquier otra fuente de información. Él lo alcanza a través de unos medios (técnicas de estudio, trabajo intelectual). Este proceso de aprendizaje lo realiza en función de unos objetivos, (que pueden ser iguales o diferentes a los del profesor), y lo lleva a cabo dentro de un contexto.

Por su parte, Martha Casarini establece que “la enseñanza es una actividad intencional y anticipada dirigida a propiciar el aprendizaje de diversos contenidos (científicos, técnicos y axiológicos), de acuerdo con determinados fines”..., también es, continua diciendo, “una práctica social sustentada en posiciones (actitudes, sentimientos, pensamientos y creencias de los maestros)”.<sup>8</sup>

Aunque los procesos de enseñanza-aprendizaje están estrechamente ligados, es importante establecer claramente la línea divisoria entre estos dos procesos, mediante la

---

<sup>6</sup> Díaz Barriga, Frida y Hernández, Gerardo Pp. 9-22

<sup>7</sup> Hernández, Pedro Pp. 6-10

<sup>8</sup> Casarini, Martha Pp. 52-53

visualización de dos perspectivas al proceso enseñanza-aprendizaje. Un enfoque establece que el objetivo de la enseñanza es producir el aprendizaje en el alumno, o que el aprendizaje es una función o depende de la enseñanza. Aquí se sobrestima el papel del docente en la transmisión de contenidos y se subestima el papel de los alumnos, y por tanto se falsea la realidad. Ciertamente la finalidad del profesor es propiciar el aprendizaje del alumno, pero su impacto en éste es más indirecto que directo. Es contributorio. El responsable directo es el estudiante.

El otro enfoque enfatiza que la finalidad de la enseñanza es propiciar en los alumnos la realización de las tareas del aprendizaje. En esta postura más realista, el docente es visualizado como “el que instruye al estudiante sobre cómo adquirir el contenido a partir de sí mismo y de otros apoyos” que se le proponen.<sup>9</sup> Aquí el aprendizaje se convierte en un resultado del alumno y no es una consecuencia directa de la enseñanza o de la acción del docente. Por tanto, “la enseñanza es la tarea por la cual se le enseña al alumno cómo aprender de modo que enseñar no produce automáticamente el aprendizaje”.<sup>10</sup> El docente solo ayuda al estudiante a aprender, y para poder ayudarlo necesita conocerlo bien. Necesita también motivarlo. Esto es, proporcionarle motivos para estimular la voluntad, el interés y el esfuerzo de aprender. Nadie aprende algo por las razones o recursos de otra persona, sino por sus propias razones, recursos y motivaciones. Por ello, es importante que el profesor de motivos válidos a sus alumnos, para que efectúen aprendizajes, y para que ejecuten por su voluntad y con gusto, los trabajos de la clase, y que comprendan su utilidad personal y social.

Por otra parte, “el aprendizaje es un proceso mediante el cual se adquieren conocimientos, sentimientos, actitudes, valores y habilidades, a través de los cuales incorporamos nuevas maneras de pensar, de sentir, (de decidir), y de actuar”,... al aprender se modifican y refuerzan comportamientos del individuo, tanto observables como interiorizados. Este proceso de adquisición supone ciertos niveles de actuación

---

<sup>9</sup> Casarini, Martha p. 53

<sup>10</sup> Casarini, Martha p. 53

mental y/o afectiva del alumno sobre aquello que pretende adquirir. Además la afectividad y la inteligencia son ingredientes vitales de dichos procesos de aprendizaje, pues el que aprende experimenta sentimientos y pensamientos sobre aquello que esta aprendiendo”.<sup>11</sup>

De lo anterior se deriva que el aprendizaje en los estudiantes es muy variado y por lo tanto, que el docente principalmente en el nivel universitario, debe, además de promover en el alumno la adquisición de conocimientos científicos, tecnológicos, humanísticos y artísticos; favorecer la apropiación y entrenamiento de estrategias de aprendizaje, estimular las habilidades de pensamiento y motivar las destrezas profesionales, así como actitudes y valores.

## 2.2 Características básicas del buen profesor. (Aproximación).

Desde un punto de vista conceptual, Pedro Hernández<sup>12</sup> destaca tres características que son cada una de ellas indispensables pero no suficientes para ser un buen docente. Se requieren forzosamente las tres características puesto que son complementarias entre sí.

A.- Tener competencia y dominio de los contenidos de la materia objeto de enseñanza.

Nadie enseña lo que no sabe. Esto es: puedo enseñar porque conozco la materia.

B.- Motivación del docente. Además de poder enseñar, hace falta decir quiero enseñar y destacar las fuerzas psicológicas, sociológicas y/o económicas que lo mueven a ser docente.

C.- Habilidad didáctica. Es la capacidad para utilizar los medios adecuados que garanticen que los contenidos que se quieren enseñar lleguen al alumno en forma

---

<sup>11</sup> Casarini, Martha p. 53

<sup>12</sup> Hernández, Pedro Pp. 7 y 8

clara, precisa y completa para lograr los objetivos de enseñanza-aprendizaje establecidos. Esto significa desde el punto de vista informativo, que el alumno reciba los contenidos programados sin distorsiones. Desde el punto de vista formativo significa que se desarrollan en el alumno las actitudes, hábitos y habilidades que el programa y el profesor pretenden conseguir. La habilidad didáctica implica también por tanto, habilidad para administrar cada sesión de clases.

Por otra parte, en razón de que la enseñanza es un acto social, es importante considerar una cuarta exigencia para llegar a ser un docente de calidad.

D.- Habilidad en relaciones interpersonales. Que es la capacidad para interaccionar con los alumnos dentro y fuera del aula.

Para que una persona logre conjuntar estas cuatro características, se requieren cualidades específicas. Aunque de nacimiento algunas personas puedan ser más hábiles que otras para ejecutar algunas actividades, las características antes mencionadas, no son natas en el hombre, sino que tienen que ser desarrolladas. Desde esta perspectiva y dado que la actividad docente es cada vez más compleja por el desarrollo tecnológico y cultural, las universidades tienen un doble reto para elevar el rendimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje:

Por una parte, capacitar y recapacitar constantemente a su profesorado desde un punto de vista disciplinario, didáctico y actitudinal. Por otra parte, establecer sistemas más eficaces de reclutamiento y selección de docentes para contratar a los más idóneos en cuanto al dominio de las materias a impartir; en cuanto a las habilidades didácticas; en cuanto a las motivaciones y aspiraciones que poseen para ser docentes; y sobre sus características de personalidad y de habilidad en relaciones interpersonales.

### 2.3 La misión, las funciones y la formación del docente universitario de excelencia.

En base a los conceptos antes mencionados, en las siguientes páginas se modelará con más detalle al docente universitario de excelencia, explicando algunas características esenciales o exigencias que debe satisfacer.

Para definir y entender el quehacer del maestro universitario, es necesario conocer los resultados que se le piden, pues esos resultados esperados son los que guían las funciones y actividades docentes. Derivada de la misión que tienen las instituciones de educación superior en nuestro país y concretamente en la UANL, la sociedad asigna al docente universitario, la responsabilidad de formar tanto ciudadanos preparados como líderes futuros, requeridos para asegurar mejores niveles de bienestar y de convivencia humana. *La Ley Orgánica* de la UANL dice en el Artículo 4, Inciso I: “La función del docente consiste en la transmisión de conocimientos y en el desarrollo de actividades tendientes a la formación integral del hombre con espíritu crítico... y orientado a servir a la comunidad”.

El rector de la UANL, el Dr. Luis Galán Wong, pide a los maestros más enfática y específicamente, “transformar a los alumnos para que sean eficaces promotores del bienestar general de la población. Pide transformar vidas para egresar personas que sirvan a la comunidad”. Para ello, dice, es necesario que los maestros enseñen mediante el ejemplo, junto con la (s) materia (s) a su cargo, lecciones “de respeto, de tolerancia, de solidaridad y para que se comporten éticamente en sus responsabilidades profesionales y ciudadanas”.<sup>13</sup> Pide “enseñar para la vida”, para lo cual es necesario que ofrezcan a sus estudiantes una educación integral que sirva tanto en su vida personal, familiar, profesional y comunitaria.<sup>14</sup>

De lo anterior se concluye que un buen maestro universitario, ya sea que su materia sea economía, negocios, matemáticas, contabilidad, biología, mecánica, o

---

<sup>13</sup> Galán Wong, Luis. Mensaje a los maestros universitarios con motivo del Día del Maestro. Periódico EL NORTE. Mayo 15 del 2001. Monterrey, N. L.

<sup>14</sup> Galán Wong, Luis. Discurso de toma de posesión al cargo del Rector de la UANL. Diciembre del 2000.



cualquier otra, enseña para transformar la vida de sus estudiantes y mediante ellos ayudar a transformar la sociedad para elevar el nivel de bienestar de sus componentes. Para cumplir esta meta, el maestro ejecuta una serie de actividades tan variadas que nos llevan a la conclusión de que el maestro es muchas cosas: es persona, es guía, es puente entre generaciones, es ejemplo a seguir, es investigador en el aula, es un promotor de cambios, es tutor, es consejero, amigo, planificador, innovador, informador, facilitador, moldeador, motivador, autoridad, mediador en el encuentro del alumno con el nuevo conocimiento, conferencista, actor, estudiante, comunicador, evaluador, ....Es una lista muy larga para una sola persona. No obstante, en diferentes circunstancias desempeña estos diferentes papeles.

Lo anterior exige tiempo y disposición para lograr una amplia y constante preparación y meditación, que rebasa con mucho los límites del programa de la materia y la didáctica. Esto nos lleva a afirmar, que los buenos maestros no nacen, sino que se hacen. Se hacen todos los días mediante la práctica, el estudio y la reflexión sobre aspectos psico-sociales de sus grupos de estudiantes y por la interacción con ellos. Se hacen mediante la práctica docente continua y la auto evaluación correspondiente; mediante un esfuerzo constante para lograr una más profunda y variada preparación disciplinaria y didáctica; se hacen mediante el estudio sobre sus estudiantes, la convivencia con ellos, la observación y la reflexión para conocer y entender más las circunstancias de éstos: sus conocimientos previos, sus necesidades e intereses, sus metas, sus capacidades, sus actitudes, sus métodos de aprendizaje, sus hábitos de trabajo, sus valores y sus motivaciones; se hacen también mediante la sistemática y objetiva evaluación que de su trabajo, hacen sus alumnos; se hacen mediante la constante reflexión y experimentación de formas para satisfacer los intereses y necesidades de sus alumnos. Se hacen también mediante ensayo y error.

#### 2.4 Características del docente universitario de excelencia.

Para desempeñar correctamente las funciones antes mencionadas, y para cumplir la meta de transformación, el buen maestro debe satisfacer las siguientes exigencias:

2.4.1 Conocer muy bien la materia que enseña. Debe estar tan bien familiarizado con cada tema del curso que sea capaz de hablar con claridad, sencillez y autoridad; sobre la naturaleza, propósitos, aplicaciones, limitaciones y resultados de los conocimientos que imparte en los campos profesionales, sociales y personales. Esta maestría se obtiene porque es un observador de lo que ocurre en el mundo en relación a la materia que enseña; porque vive o hace prácticas profesionales de lo que enseña; y porque reflexiona sobre lo que se ejerce. Esto es, el maestro se mantiene vigente en la frontera del conocimiento de la materia que imparte, e induce a que los estudiantes contrasten lo que se lee en los textos y se dice en el aula, con lo que ocurre en la realidad, para hacer más claras las explicaciones y facilitar el entendimiento.

El uso de las experiencias de actualidad, hace que la enseñanza tenga su centro en la vida profesional y sea una enseñanza interesante y efectiva. Esto demuestra que un plan de estudios no consiste solamente en leer libros en determinado tiempo, sino también en aprovechar otros materiales que proporcionan información. El maestro eficaz obtiene enseñanza de otras fuentes y así hace más valiosa su clase. El maestro de excelencia no enseña solamente sobre el libro de texto, pues es mucho más que el libro de texto, como fuente de información para el alumno. Mientras más enterado esté de asuntos de actualidad en su materia, más rica será su clase.<sup>15</sup> Esto explica en buena medida, la decisión que muy recientemente tomó la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard en Boston, Mass., E.U.A., de dar a conocer al público los planes y programas de estudio por internet. Seguramente porque piensan que más importante que los planes y programas de estudio, es su capital humano docente. Su ventaja competitiva son los maestros que conocen muy bien la materia que enseñan, porque viven lo que enseñan y lo saben enseñar.

2.4.2 Enseñar de su propia vida. El maestro es un espejo que debe reflejar a sus alumnos congruencia entre lo que es y lo que enseña. Debe vivir lo que enseña y

---

<sup>15</sup> Romans, Mercé y Viladot, Guillén Pp. 199-200.

lo debe vivir más allá de lo que enseña. El maestro es un modelo a seguir tanto por sus principios de vida como por sus atributos profesionales. Por ello, debe sentir que la lección más efectiva es él mismo, pues la influencia inconsciente es más fuerte que la consciente. El debe enseñar cómo vivir, cómo trabajar, cómo aprender, cómo pensar, cómo enseñar, cómo servir, cómo liderar a otros, cómo evitar conflictos y cómo resolverlos cuando se presenten. Por esto, el maestro es mucho más que un libro de texto o cualquier otro instrumento de enseñanza o medio informativo, incluida la computadora.

El conocimiento que enseña el maestro, esto es, su realidad o su verdad, la debe vivir para hacerla parte de sí mismo. Por eso el maestro de excelencia da un tono de autoridad a sus enseñanzas, que no la pueden dar los docentes limitados de conocimientos, de experiencias en torno al tema, ni los que no internalizan sus propias enseñanzas. Estos últimos enseñan lo que dicen y no lo que hacen, porque no viven sus enseñanzas. El buen maestro enseña con el ejemplo, haciendo lo que enseña, y esto lo faculta para pedir a sus estudiantes que hagan lo que él dice y hace, pues sabe que así les ayudará en su edificación como personas universitarias.

2.4.3 Tener interés en los estudiantes y espíritu de servicio. Una de las características más esenciales de un maestro es el interés en los estudiantes y el deseo genuino de ayudarles en su desarrollo personal y profesional. Sin esto, el docente no es más que “un metal que resuena o un símbolo que retiñe”. No importa qué tanto conozca el tema, a los alumnos, o el método de enseñanza que utiliza. Nada puede compensar la falta de interés en ayudar a la superación y bienestar de las personas. El estar interesado en las herramientas y métodos de enseñanza no es un sustituto del interés en las personas. Por otra parte, el interés y el amor por los estudiantes, el deseo honesto de ayudarles en su desarrollo y el deseo de servirles pueden sustituir parcialmente y en ciertas condiciones, algunas lagunas de conocimientos disciplinarios y didácticos. Tarde o temprano, los alumnos se dan cuenta de este interés y responden a él. Esta actitud de servicio y esta

mentalidad constructiva caracteriza a los maestros de excelencia. Tener el servicio como móvil es indispensable para que haya una enseñanza fructífera. En la historia de la UANL, el maestro Raúl Rangel Frías y la maestra Consuelo Meyer Lépee, son solo dos ejemplos de grandes maestros que en su labor diaria, buscaron servir a sus alumnos para contribuir a su edificación personal y profesional. Dos excelentes ejemplos de espíritu de servicio, de espíritu de superación y de mentalidad constructiva.

**2.4.4 Tener visión.** Por otra parte, el docente de calidad tiene una visión de sus alumnos. Ve en cada uno de ellos la personalidad profesional que habrá de llegar a ser, y trabaja en forma optimista y paciente, para lograr que se realice lo que imagina; sabedor que los conocimientos requeridos en la vida profesional y en general, no se adquieren en un curso semestral; que los buenos hábitos no se hacen de un día para otro; ni el carácter en una sesión de clase. Es necesario pensar que el estudiante esta en proceso de transformación, que es joven y por tanto que posee las características propias de la edad y de sus circunstancias socio-económicas, pero que si está en la facultad, es precisamente por el deseo de superación, y que tiene confianza en que la institución en general y particularmente los docentes, le ayudaran en su formación profesional y personal. A este deseo o necesidad de superación debe responder el buen maestro con disciplina, diligencia, paciencia, perseverancia y sobre todo con respeto y trato amable al alumno.

El buen maestro busca sacar lo mejor que hay en ellos, enfatizando sus posibilidades futuras y los recursos personales que posee para lograrlos; mostrando interés en ellos, apoyándoles y motivándolos a alcanzarlos.

**2.4.5 Conocer y entender las circunstancias de los alumnos.** Otra exigencia del buen maestro es que conozca la naturaleza humana y las circunstancias de sus alumnos. Que entienda al alumno en su edad, en sus intereses y en sus necesidades de conocimiento, a efecto de satisfacerlos de una manera eficaz. Debe estar capacitado para descubrir lo más pronto posible, al iniciar el periodo

escolar, los intereses, las habilidades, las actitudes, circunstancias y motivaciones de los alumnos para enseñar a la luz de éstas cosas. La intuición es una condición necesaria en el buen maestro que debe complementarse con una actitud investigadora, para conocer a sus alumnos. El maestro de excelencia conoce a sus alumnos y les enseña de acuerdo a sus necesidades e intereses.

El maestro efectivo si bien es cierto, se encuentra en un plano superior de conocimientos sobre la materia que enseña respecto a sus alumnos, debe saber descender al nivel y condiciones de los estudiantes, para comunicarles correctamente con los medios adecuados, sus conocimientos para lograr los objetivos de la enseñanza. No es el caso del profesor “pedante” que no descende al nivel de sus alumnos porque no le interesa. Su mayor interés esta en él, en su necesidad de mostrarse y exhibir ante sus alumnos lo que sabe, para que reconozcan su competencia. Esto por supuesto impide la comprensión del mensaje. Tampoco es el caso del profesor “autista”, quien tampoco toma en cuenta al alumno, no por las razones del “pedante”, sino porque simplemente no le interesan. Se limita solamente a llegar al aula y empezar a verbalizar sus ideas; no hay comunicación, solo es un monólogo.<sup>16</sup>

**2.4.6 Capacidad para interactuar con los alumnos.** En razón de que el proceso de enseñanza-aprendizaje es un acto social entre el que enseña y el que aprende, es indispensable que el docente eficaz sea capaz de interactuar con sus estudiantes, en un plano de respeto mutuo y estimación, para generar un ambiente de trabajo agradable y productivo en el aula. Existen cuatro elementos particularmente importantes para las buenas relaciones humanas en el aula: liderazgo, comunicación, motivación y equidad (justicia) en el trato a los alumnos.

**2.4.6.1 Liderazgo.** Es la capacidad del docente para influir en los alumnos y así lograr los objetivos de aprendizaje de la materia. No es obligar a los

---

<sup>16</sup> Hernández, Pedro pp. 9-10.

estudiantes a que estudien o que efectúen algún trabajo. Es inspirarlos, dándoles razones para que hagan el trabajo. El docente que además de dar razones válidas para estudiar y aprender, es ejemplo de trabajo con entusiasmo, dentro y fuera del aula, es normalmente más efectivo que el docente que invocando su autoridad en el aula, exige el trabajo académico, sin dar razones para ello, ni ser ejemplo de trabajar con entusiasmo.

Dada la misión transformadora que la sociedad confiere al maestro universitario, es importante que éste reconozca la naturaleza y propósito de su noble e importante misión, y que acepte y enfrente con habilidad, actitud positiva, creatividad y confianza en él y en sus alumnos, el reto que implica ser un promotor del cambio para mejorar (Ver el punto 2.3).

2.4.6.1.1 Creatividad. Para lograr la misión transformadora, el docente debe poner en juego su creatividad para poner en contacto a sus alumnos con los libros, las experiencias, los conocimientos, y los recursos de todo tipo que estimulen su curiosidad y alimenten sus intereses. Igualmente, el docente eficaz debe ser creativo para liberar y encauzar el potencial que cada estudiante encierra. Para ser creativo, es necesario que el docente este satisfecho de su quehacer y que no quite la vista de su misión.

2.4.6.1.2 Confianza en los alumnos. Para cumplir con la misión transformadora, es necesario también que el docente tenga confianza en los estudiantes, tanto en grupo como en forma individual. Que habrán de llegar a ser lo que se proponen, a través de la ejecución disciplinada de los esfuerzos requeridos, y mediante su participación en decisiones que interesan al grupo.

2.4.6.1.3 Apoyador emocional. El docente tiene por naturaleza, la función de ser apoyador emocional, ya que actúa como reforzador de la autoestima en los alumnos por sus propias y ajenas experiencias de éxito.

2.4.6.1.4 Inspirar con el ejemplo. El docente podrá inspirar a sus alumnos cuando el mismo sea un ejemplo de docilidad y disciplina para el aprendizaje. Cuando el maestro muestra actitudes para continuar aprendiendo ya sea en estudios de postgrado o en labores de investigación autónomos o institucionales, motiva a sus alumnos.

2.4.6.1.5 Enseñar integridad. El docente eficaz que trasciende es el que ayuda a sus estudiantes a que sean de una sola pieza. Es el que enseña a sus alumnos a ser íntegros. Es el que ayuda a establecer principios de vida en sus estudiantes para que guíen sus pensamientos, decisiones y acciones.

2.4.6.2 Comunicación. Mediante la comunicación oral y escrita los docentes comparten la información relevante a sus alumnos en forma sencilla, clara, precisa y completa, sobre el tema y asuntos tratados en el aula. Mediante la comunicación se forman redes interpersonales y patrones de interacción entre el docente y sus alumnos, y entre éstos; que ayudan al cumplimiento de las actividades y objetivos del curso (preguntas, respuestas, aclaraciones, etc.).

Por otra parte, para que la comunicación oral en el aula sea efectiva, deber ser oportuna, apropiada, respetuosa y amable.

2.4.6.2.1 La voz y el lenguaje del docente. El maestro eficaz reconoce que estos son instrumentos de enseñanza de primer orden y que por tanto, debe utilizarlos muy bien. Con respecto a la voz, en el trabajo áulico son importantes la dicción, la modulación, el timbre, la intensidad y el tono. De la armonía de estas cualidades, dice Juan Ricardo Nervi<sup>17</sup>, depende que la voz se convierta en factor de atracción o de rechazo en el alumno.

---

<sup>17</sup> Nervi, Juan Ricardo. En Berrum de Labra, José y Miguel Méndez, Vicente. Compiladores. 1995. p. 21

Con respecto al lenguaje, además de pronunciarse bien, dice Nervi, debe ser fluido. El docente debe expresarse con facilidad porque cuenta con un vocabulario amplio, sin vulgaridades, apropiado a la materia que enseña, y accesible al entendimiento de los estudiantes. Cada palabra, concepto o frase que pronuncie, debe expresar con precisión lo que se quiere decir. Ser breve es importante para enseñar lo deseado en menos tiempo, y generar la oportunidad para enseñar más, para que los estudiantes aprendan más.

Por otra parte, el docente debe poseer elocuencia para agradar e impactar a los alumnos. Tanto las palabras como los ademanes deben dar a entender lo que se desea transmitir a los alumnos. Para abrir las puertas del entendimiento de los estudiantes, es necesario que el lenguaje sea amigable y cordial. La voz enojada afecta negativamente el ánimo de los estudiantes y provoca desganado académico.

**2.4.6.3 Motivación.** El motivo (del latín **motum**) es lo que mueve o tiene la capacidad de mover. Así, motivar, también del verbo latino **movere**, es dar razones que puedan mover a alguien o hacer o a dejar de hacer algo. Motivación por lo tanto, es la fuerza que impulsa a las personas a emprender una acción. En el plano docente, motivación significa proporcionar motivos para estimular la voluntad, el interés y el esfuerzo de aprender.

Para tener capacidad de motivación, es condición indispensable como ya antes se ha repetido, que el docente estudie la naturaleza humana de sus estudiantes; que conozca cómo piensan; cómo aprenden; cuáles son sus expectativas del curso; y qué necesidades de reconocimiento social y/o personal experimentan. Ser un docente eficaz implica también,



en gran manera, dar a los alumnos motivos o razones para que deseen ser mejores estudiantes, mejores hijos y mejores ciudadanos. El docente debe estimular en ellos pensamientos e ideas adecuadas, pues la calidad de vida depende de la calidad de lo que pensamos o argumentamos. Los pensamientos son los que sustentan la conducta humana y nos hacen presuponer que hacemos lo correcto. Los motivos dan sentido a nuestros actos.<sup>18</sup>

El docente de calidad sabe dar a los alumnos razones entendibles para que hagan el esfuerzo y dediquen el tiempo necesario para estudiar; para reflexionar y comentar sobre el tema en estudio; y para que elaboren a tiempo y en forma sus deberes escolares. Esto es, dar los motivos para que su actitud sea la de estar dispuestos a pagar el costo que les corresponde por su aprendizaje. El docente eficaz tiene que ser muy claro con sus alumnos para que comprendan que nada es gratis y que tienen que “pagar” por su aprendizaje. Que tienen por tanto, que sacrificar horas de ocio y de otras actividades que les son propias, para dedicarlas al estudio; pero que esta decisión y la acción correspondiente, les reportará mayores y duraderos beneficios en el mediano y largo plazo, que los cuestionables, inmediatos y fugaces beneficios que les reportan los tiempos consumidos en actividades diferentes al estudio. Debe encontrar y aplicar argumentos válidos para los estudiantes, para que efectúen su trabajo escolar y que lo disfruten. El cumplimiento del deber invariablemente nos deja satisfechos.

2.4.6.3.1 Propósitos de la motivación. En síntesis, la motivación en el proceso de enseñanza-aprendizaje tiene 3 propósitos:<sup>19</sup>

- Despertar el interés en el tema y dirigir la atención del alumno hacia éste.
- Estimular el deseo de aprender para activarlo y hacerlo trabajar.

---

<sup>18</sup> Reig, Enrique. 1996. Pp. 15-31

<sup>19</sup> Díaz Barriga, Frida y Hernández, Gerardo P. 53

- Dirigir el interés y los esfuerzos de los estudiantes hacia el logro de los objetivos de aprendizaje en la materia.

#### 2.4.6.3.2 Factores de motivación.

Los factores que determinan la motivación de los alumnos son:

- El profesor motiva con su comportamiento dentro y fuera del aula
- El profesor motiva generando un ambiente de libertad y confianza en su clase.
- El profesor motiva con sus mensajes, incluidos los dirigidos a favorecer la autoestima.
- El profesor motiva con la organización de su exposición en la clase.
- El profesor motiva cuando expresa sus altas expectativas respecto al rendimiento y calificaciones de sus estudiantes.
- El profesor motiva cuando sus comentarios, consejos y acciones satisfacen necesidades de aprendizaje de los alumnos.
- El profesor motiva cuando los estudiantes perciben una actitud positiva e interés para disipar dudas de la clase o inclusive en la solución de problemas personales.
- El profesor motiva a los estudiantes cuando más que infundirles temor a fracasar, los incita al trabajo académico para saber más, para servir más y para valer más como persona.

#### 2.4.6.4 Saber evaluar. Ser justo y equitativo en el trato a sus alumnos

- Ser justo es dar a cada estudiante lo que le corresponda (interés, atención, estimación, calificación).
- Evita actitudes discriminatorias e intimidatorias. No subestima a los alumnos ni hace comentarios sarcásticos sobre preguntas o comentarios de éstos.
- Los trata como adultos que son.
- Respeto sus ideas, creencias religiosas y políticas.
- Les da confianza. Sabe escuchar para privilegiar el diálogo en la clase.

**2.4.7 Conocer el arte de la enseñanza.** El buen maestro sabe utilizar distintos métodos de enseñanza según sean las circunstancias que se presenten en el aula. (conferencia, preguntas al grupo, discusiones, dramatizaciones, demostraciones). La pericia del docente también incluye el proceso a seguir en la clase: la introducción al tema, el desarrollo de éste, la conclusión, y la evaluación. Por otra parte, el docente de excelencia sabe programar, organizar, desarrollar y controlar los resultados de su clase en el aula.<sup>20</sup>

**2.4.7.1 Saber activar la mente del alumno y saber lograr la participación activa de los alumnos.** Para aprender se necesita la actividad mental de los estudiantes. Los buenos profesionales, los expertos, los líderes se hacen cuando están despiertos y activos. No se hacen mientras duermen. Por eso todo buen maestro busca la participación activa de sus alumnos en el salón de clases y la constante interacción con y entre éstos.<sup>21</sup> De aquí se deriva también, que el aprendizaje no es lo que el docente dice al estudiante, sino lo que éste piensa llevado por las palabras y acciones del maestro; ni tampoco lo que el maestro hace en lugar de hacerlo el estudiante, sino lo que el alumno piensa y hace por sí mismo. Lo que determina el aprendizaje es la reacción activa del estudiante (pensamiento y trabajo) a las ideas y acciones del maestro. Las palabras del docente en el aula son solamente símbolos de las ideas que están en la mente del profesor. El alumno debe interpretar esos símbolos y de ahí construir sus propias ideas. La enseñanza tiene por tanto como meta cultivar, preparar y motivar la actividad del alumno, para que eleve su comprensión y el saber hacer autónomo. El alumno aprende cuando activa su mente y el maestro debe saber cómo activarla.

Frida Díaz y Gerardo Hernández<sup>22</sup>, establecen tres condiciones para que la ayuda al alumno sea eficaz: A) que la clase sea interactiva B)

---

<sup>20</sup> Hernández, Pedro pp. 43-56 y 70-110

<sup>21</sup> Romans, Mercé y Viladot, Guillén pp. 189-231.

<sup>22</sup> Díaz Barriga, Frida y Hernández, Gerardo p.10.

que el profesor tome en cuenta los conocimientos previos de alumnos para iniciar las clases y C) que el profesor provoque desafíos realistas en los alumnos, que cuestionen y modifiquen dichos conocimientos.

Por otra parte, el estudiante no debe solo poner atención (permanecer físicamente sentado y quieto) mientras el maestro imparte la enseñanza. Su mente debe estar en actividad. El alumno aprende a elaborar un plan de mercadotecnia haciéndolo. Debe interesarse al alumno en la adquisición de información, en la reflexión, en la discusión y en la ejecución de ejercicios y trabajos. Se aprende haciendo. Por ello más que dar soluciones concretas a los alumnos, hay que motivarlos a que se valgan de sus propios recursos (intelectuales, voluntad y de realización).

**2.4.7.2 Saber interesar a los estudiantes en el tema de la clase.** Los buenos maestros saben que el éxito o fracaso de una sesión de clase depende de las primeras frases que utilice. Si la atención y el interés de los estudiantes no se consigue con estas frases en la etapa de introducción, puede ser que ya no se consiga. Esta etapa sirve para atraer la atención y dirigirla no al maestro, sino hacia el tema del día. Si esto no se logra no se efectuará el aprendizaje. Conseguir la atención del alumno es importante para que su mente pueda estar conectada con el tema a estudiar en la clase y esto lo puede hacer mediante un comentario corto, o una interrogación que impacte al grupo. Algo que llame la atención y que vaya directamente a su mente. El maestro exitoso sabe despertar el interés en el tema o el deseo de saber más de éste en los estudiantes. Para ello, como ya se dijo antes, es necesario conocer a los estudiantes. Estar conscientes de su naturaleza humana y sus circunstancias para relacionar la clase con sus deseos o necesidades innatas (instintos de conservación, de seguridad, de superación, de independencia, de dominio, de poder, de pertenencia, de reconocimiento social y de autorrealización), así como con sus intereses, experiencias, preferencias y problemas. Sobre estas necesidades y deseos del ser humano, gira la mayor parte

de la vida y se despierta el interés de los estudiantes si el profesor convive con ellos.

2.4.7.3 Saber administrar la clase. Una vez encaminada la mente del alumno hacia el tema de la clase del día, queda el doble reto de mantener el interés y retener la atención del estudiante por una parte, y por la otra, el reto de desarrollar el tema. Para desarrollar el tema de la clase en el aula es necesario planearla con detalle. Establecer los objetivos de la sesión así como la estrategia, medios y recursos para lograrlos. Establecer (organizar) el tiempo requerido para explicar él o los conceptos importantes del tema en estudio, así como los aspectos relevantes del mismo, que se considera, el grupo debe llegar a saber. Tener este plan o cronograma de la clase da propósito y rumbo a ésta. Luego viene la ejecución o presentación del tema, la cual debe ser amena para retener la atención del alumno. Esto que es más fácil decirlo que hacerlo, requiere un conocimiento claro del material por parte del maestro y un interés genuino sobre el tema por parte del estudiante. Es necesario también que el docente se mantenga alerta para descubrir las ideas y actitudes de los estudiantes para ayudar a reforzarlos o para corregirlos si es el caso. El maestro debe hacer uso frecuente de ejemplos, preguntas y discusiones para mantener el interés del grupo.

2.4.7.4 Saber concluir o cerrar la clase. Hacer un resumen de lo visto en la clase es conveniente tanto para presentar las enseñanzas de la clase al grupo, como para enfatizar por medio de la repetición. También debe enfatizarse la aplicación práctica en la vida profesional, del concepto o tema en estudio.

2.4.7.5 Saber controlar resultados. Finalmente viene la verificación de los resultados del proceso de enseñanza de la clase, para conocer la efectividad de la sesión. ¿Se logró el propósito u objetivo predeterminado?. Un método de verificación es el de preguntas del maestro y respuestas del grupo y viceversa.

## 2.5 Resumen y conclusiones.

2.5.1. Hablar del trabajo docente o del proceso de enseñanza implica necesariamente hablar del proceso de aprendizaje, pues ésto y no otra cosa es el propósito de la enseñanza. Sin esta finalidad concreta, la enseñanza carecería de valor y consecuentemente de interés. Se enseña para que alguien aprenda, aunque no se aprenda por el solo hecho de enseñar. Esta es una verdad que lejos de disminuir importancia a la enseñanza, obliga a su estudio para buscar y encontrar constantemente nuevas y más efectiva formas y métodos de enseñanza.

2.5.2 El docente universitario es un agente de cambio en la sociedad a través de sus estudiantes. Para cumplir con esta misión transformadora es necesario conocer muy bien a los estudiantes para motivarlos a la acción que los lleve a la apropiación del aprendizaje significativo y al desarrollo de habilidades, de destrezas profesionales, de actitudes, de principios y de valores que impacten en la sociedad.

2.5.3 Del propósito y de la función antes mencionada, se deriva el siguiente perfil de un docente universitario.

- Conoce muy bien la materia que enseña. Además de mantenerse actualizado teóricamente, es un practicante profesional de lo que enseña. Esto es, vive lo que enseña y lo vive más allá de lo que puede enseñar.
- Enseña de su propia vida. Es congruente entre su decir y su hacer. Más que enseñar lo que dice, enseña lo que hace y la forma en que se conduce dentro y fuera del aula.
- Conoce y entiende la circunstancia de sus alumnos. Se interesa en la transformación de sus alumnos y actúa con un alto espíritu de servicio para apoyarlos en su desarrollo personal y profesional.

- Tiene visión. Para imaginar lo que sus estudiantes habrán de llegar a ser. Trabaja en forma paciente y optimista para contribuir a hacer realidad lo que imagina de cada uno de sus alumnos.
- Tiene capacidad para interactuar con sus estudiantes en un plano de respeto mutuo, confianza, estimación, equidad y justicia; para generar un ambiente agradable y productivo en el aula. Esta alta capacidad de interrelación, la deriva del liderazgo que tiene con sus alumnos, porque es creativo para mediar entre éstos y los conocimientos a adquirir; porque sabe inspirarlos y motivarlos para lograr los objetivos de aprendizaje de la materia que les enseña. También deriva la capacidad de interacción con sus alumnos de su habilidad para comunicarse en forma oral y escrita con ellos. Sabe utilizar la voz y el lenguaje, como instrumentos de enseñanza para ayudar a edificar a sus alumnos. Finalmente la deriva la capacidad que posee para impulsar a sus estudiantes a emprender acciones de aprendizaje. Esto es, un motivador efectivo porque ayuda a sus estudiantes, tanto a tomar decisiones para adquirir conocimientos, como a ejecutar las acciones correspondientes para alcanzarlos.
- Conoce el arte de la enseñanza. Sabe utilizar el método más adecuado a las circunstancias que se viven en el aula. Asimismo, sabe activar la mente de los alumnos y lograr su participación activa en el salón de clases. También sabe interesar a los alumnos en el tema a estudiar y sabe administrar cada sesión de clases (planeación, organización, ejecución, cierre y control de procesos y resultados en el aula.

## CAPÍTULO 3

### EVALUACIÓN

#### Introducción.

Hablar de maestros de excelencia en la vida real, implica efectuar una evaluación entre un universo definido de docentes, para finalmente llegar a diferenciar y catalogar solo a algunos de ellos de excelencia. Por esta razón, al hablar de maestros de excelencia en los cinco semestres comunes de las licenciaturas en la FACPYA, se tiene una doble necesidad: Por una parte, explicar qué se entiende por evaluación, y en segundo lugar, explicar el proceso de evaluación aplicado a los docentes, para determinar quiénes son y porqué solamente algunos son considerados de excelencia o los más eficaces en la FACPYA. Por lo anterior, este capítulo tiene el propósito fundamental de conceptualizar sobre lo qué es y para qué sirve la evaluación. Se revisan los principios básicos de la evaluación en el proceso de enseñanza-aprendizaje y se establecen las variables principales para evaluar el trabajo docente. En el capítulo 4, se explicará el proceso de evaluación utilizado, para determinar, de entre todos los docentes de la FACPYA en los 5 semestres comunes de nivel licenciatura (282), a los (22) denominados de excelencia o a los más eficaces.

#### 3.1 El significado de evaluar.

Evaluar es el proceso de criticar, juzgar o valorar un objeto o circunstancia desde diferentes perspectivas, en términos de su comparación con otros objetos, circunstancias o modelos ya sean reales o ideales. Desde este punto de vista evaluar es reconocer, diferenciar y distinguir entre dos o más alternativas. La ley psicológica de percepciones de Weber-Feckner establece que las personas somos capaces de distinguir o diferenciar entre dos o más objetos con los que entramos en contacto por nuestros sentidos (oído, vista, olfato, gusto y tacto). Así, somos capaces de percibir si la temperatura o la luminosidad es más alta o intensa dentro de una casa, oficina o salón de clase, que fuera



de ésta (a la intemperie); o si Juan tiene una mayor, igual o menor estatura física que Pedro, solo con mirarlos.

Por otra parte, sabemos diferenciar y distinguir lo que nos gusta, de lo que nos disgusta o de lo que nos es indiferente, apoyándonos en marcos de referencia aprendidos que incluyen percepciones (sentidos), emociones, sentimientos, creencias, opiniones, valores estéticos y valores científicos. Por ejemplo, experimentamos gusto, disgusto o indiferencia por determinados alimentos, medicamentos, ropa, actividades, etcétera. En este sentido, evaluar es juzgar, poniendo en juego valores para apreciar una circunstancia, un objeto o una acción.<sup>23</sup>

Hoy en día se habla de múltiples formas de evaluar en los diferentes campos del saber y actividades. Se habla de evaluación educativa, evaluación de empresas, evaluación de proyectos de inversión, evaluación de recursos humanos, de desempeño, de procesos, de resultados, evaluación de la actividad económica, de la implantación de una política pública, evaluación del sistema escolar, evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, etcétera. Cada vez las evaluaciones se hacen más frecuentes, más sistemáticas, más técnicas y más institucionales. Evaluar es más que un mecanismo de control en el que solo se verifica el cumplimiento o incumplimiento de un estándar o modelo en el objeto analizado, pues esto es monoreferencial. La evaluación es multireferencial y subjetiva, con lo que su propósito pasa a ser el de cuestionar el sentido, significado, pertinencia, eficacia y eficiencia de los objetos en estudio.<sup>24</sup>

En el caso de la educación, la evaluación implica responder a las preguntas: ¿para qué educar y enseñar?, ¿Para qué aprender?... Esto es, se evalúa cuestionando la finalidad de la educación en general o de un tipo de educación en particular. También se evalúan el método y el proceso de enseñanza-aprendizaje; los objetivos de los programas o cursos; la selección de los contenidos; la secuencia de los temas a enseñar-aprender; las actividades y resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Ordoino, Jacques pp. 23-38 en Rueda Beltrán, Mario y Díaz Barriga, Frida. (Compiladores).

<sup>24</sup> Rueda, Mario y Díaz, Frida pp. 28-29

<sup>25</sup> Casarini, Martha p. 40

### 3.2 El propósito y la importancia de la evaluación.

El propósito de la evaluación en el proceso de enseñanza-aprendizaje y concretamente en la actividad docente, es ayudar a mejorar continuamente el desempeño y resultados del profesor en el aula, en función de los intereses y necesidades de los alumnos por una parte, y por la otra, en función del cumplimiento (en tiempo y forma) de los objetivos de la materia a su cargo. Desde esta perspectiva, la evaluación es un elemento integrante del proceso de enseñanza-aprendizaje.<sup>26</sup>

La importancia de la evaluación en cualquier proyecto, proceso o resultado, radica en que proporciona (a los objetos en evaluación), una vía de contrastación que facilita el diagnóstico, la toma de decisiones, y las acciones pertinentes para eliminar o atenuar debilidades y/o mejorar fortalezas del objeto en evaluación. Esto es, la evaluación facilita la corrección y por ende la mejora continua de los comportamientos y resultados, del objeto o sujeto evaluado. De lo anterior se desprende que la evaluación está al servicio del objeto o proyecto bajo estudio y es parte integrante de éste proyecto o proceso (ya sea educativo, industrial, económico, etc.) Por tanto, la evaluación es prevista en el proyecto mismo en función de sus objetivos específicos y explícitos, en forma de tasa o medida de éxito del proyecto mismo.

Desde una perspectiva más amplia, se puede hablar también de la evaluación externa. En este caso se utilizan referentes externos al sistema bajo estudio, para comparar los resultados y operaciones de dos o más sistemas o proyectos. Este tipo de evaluación cada vez más frecuente, es utilizado cuando se hacen estudios de sistemas comparados de educación, de economía, de derecho, etcétera. En la última década del siglo pasado, se popularizó el término “benchmarking”, primero en el ámbito de los negocios, y después en educación y otras áreas, como medio de efectuar contrastaciones utilizando referentes externos considerados de vanguardia y de ahí, elaborar planes y programas (establecer objetivos y sus correspondientes estrategias) para mejorar la calidad (eficacia, eficiencia, pertinencia), de procesos y resultados.

---

<sup>26</sup> Coll, César pp. 124-130.

### 3.3 Principios básicos de la evaluación.

3.3.1 Primer principio. Evaluar es medir y comparar. Cuando se evalúa, se hace tanto una medición como una comparación con algo, para generar una valoración. Los dos elementos cumplen funciones diferentes en el proceso de evaluación. A través de la medición se conoce el estado actual del objeto o situación que se desea evaluar. Mediante la comparación se realiza una valoración entre los datos obtenidos en la medición que refleja el “como es” del sujeto u objeto en evaluación, y unos determinados parámetros de referencia que reflejan bien el “como debería ser” dicho aspecto, objeto o sujeto.

De lo anterior se desprende que tanto la medición como la comparación son indispensables y complementarias para que exista la evaluación. Sin la comparación, la evaluación quedará reducida a una sola medición sin significado alguno, porque está en el aire o descontextualizada. La medición en la evaluación es importante por lo que significa el número obtenido dentro de un contexto. El número aislado, o descontextualizado o sin referentes es irrelevante. Por otra parte, sin la medición no se puede comparar, pues esto se convierte solo en una opinión subjetiva (una percepción) y no en una evaluación. La sola percepción que tiene el profesor del alumno y viceversa, no es un soporte suficiente para realizar una evaluación: es necesario desagregar los elementos que conforman a un docente o a un alumno y, una vez hecho esto, proceder a medir cada uno de dichos elementos o variables.

La evaluación tiene la exigencia de estar bien fundamentada, de apoyarse en datos o mediciones obtenidas de una manera racional y sistemática para que la comparación sea válida. Esta es la importancia la medición. Ejemplo:

Cuando se valora la condición de salud de una persona mediante una muestra de sangre que le extraen, se analiza la muestra y se obtiene que posee 480 ml de colesterol. Posteriormente se compara contra los estándares o puntos de referencia establecidos por

los médicos especialistas. La sola medición no valora, no critica, no reconoce, no diferencia, no distingue, no juzga, no estima. Para valorar, es necesario comparar lo medido contra un estándar, modelo o paradigma. Zabalza llama “normotipo” a estos puntos de referencia o estándares contra los que se comparan los datos recogidos en la medición y establece que existen tres tipos básicos de normotipos o de marcos básicos de comparación.<sup>27</sup>

3.3.1.1 Normotipo estadístico. Aquí la comparación se establece con respecto a una grupo de referencia interno o externo; a lo que es normal en ese grupo, o al promedio, media, mediana, moda de ese universo de referencia. Aquí la valoración que se otorga a un alumno o a un maestro, no depende solo del alumno o del maestro, sino de su posición relativa con respecto a los otros hechos o resultados contra los que se compara. Por ejemplo, si el (ICP) índice de calidad ponderado del docente A es de 90, y el ICP promedio de los quince maestros que imparten la misma materia es 75, se concluye que el maestro A esta por encima del promedio de sus colegas de la misma materia. Si el ICP del docente A es 60, diremos que A esta 20% por debajo del promedio. Este normotipo estadístico es el que utilizamos para evaluar el grado de eficacia o calidad de los docentes, como se verá en el siguiente capítulo.

3.3.1.2 Normotipo de criterio externo. Aquí la comparación se establece con respecto a un estándar, o modelo general, marco o criterio de referencia externo, establecido previamente, que especifica las características que ha de reunir el objeto o sujeto en estudio para ser valorado. Este es el caso de las calificaciones mínimas aprobatorias establecidas por las autoridades de nuestra Universidad: 70 en el caso de estudiantes de licenciatura y 80 en el caso de posgrado. También lograr cierta meta de calificación (90 por ejemplo) para conservar una beca o para ser acreedor a un premio especial.

---

<sup>27</sup> Zabalza, Miguel A. Pp. 235-298

3.3.1.3 Normotipo individualizado. En este caso, los datos de la medición de un comportamiento, resultado, situación o producto, se comparan contra la situación o resultado anterior, para conocer la evolución alcanzada o realizada en el tiempo. Esto es, se valora la mejora o deterioro en la calidad o rendimiento que un alumno, profesor, deportista, una economía, un paciente, experimentan con respecto así mismo, a lo largo de un período específico a que se refiere la evaluación.

3.3.2 Segundo principio. La evaluación es un proceso, es un sistema y es también parte de ambos.

La evaluación es y está en un proceso; es y está en un sistema. La evaluación es un conjunto de etapas y pasos o elementos ordenados lógicamente (son un proceso) que interactúan entre sí para dar un resultado (es un sistema). Desde otra perspectiva, la evaluación es parte del proceso de enseñanza-aprendizaje, donde tiene el propósito de informar sobre el comportamiento de cada uno de los elementos que integran dicho proceso. Esto es, diagnostica los puntos fuertes y débiles para detectar áreas de oportunidad para mejorar el desempeño y los resultados obtenidos. Los resultados de la evaluación sirven como guía para la elaboración de un plan de mejoramiento en el proceso y resultados de la enseñanza-aprendizaje como un todo, o en el proceso de enseñanza, o en el proceso de aprendizaje solamente. En un plano laboral, sirve también para compensar esfuerzos y/o logros, así como para orientar acciones de capacitación y de movilidad ocupacional, con el propósito de mejorar los resultados.

Los elementos o etapas del proceso de evaluación en la enseñanza podrían ser:

- A) Propósito (qué y para qué evaluar).
- B) Técnicas (cualquier instrumento, o procedimiento que se utiliza para obtener información sobre la operación de lo evaluado).
- C) Variables o cuestiones planteadas (definición de variables a medir y redacción de preguntas).

- D) Aplicación (aplicación del modelo de cuestionario).
- E) Respuestas al cuestionario.
- F) Revisión y calificación (medición).
- G) Evaluación (comparación y valoración contra un punto de referencia).
- H) Consecuencias de la evaluación.

Este conjunto de ocho etapas conforma el proceso de evaluación y cada paso interacciona en los demás.

Si en el proceso de enseñanza aparecen como elementos importantes que lo conforman, los objetivos, los contenidos, los medios, las relaciones de comunicación, la organización y el control de resultados; la evaluación tiene la función de recabar y analizar datos respecto al funcionamiento de cada uno de ellos. Por otra parte, “como todo el proceso de enseñanza esta orientado a facilitar aprendizaje por parte del alumno, al evaluar a los alumnos se valora por añadidura la eficacia del proceso de enseñanza como sistema total”.<sup>28</sup>

3.3.3 Tercer principio. La evaluación incluye todos y cada uno de los elementos que integran un sistema o proceso. Por ejemplo, la evaluación ha de abarcar todos los componentes y aspectos que se presenten en el sistema educativo, en el sistema económico de un país, en el sistema de operación de una empresa, o en su proceso de fabricación. Dada la naturaleza y el propósito de esta tesis, aquí se hablará de la evaluación de la enseñanza y concretamente de la evaluación del desempeño de los docentes en el aula. En un sentido estricto, debería evaluarse aún hasta el mismo sistema de evaluación a utilizarse.

---

<sup>28</sup> Zabalza, Miguel A. p. 240

### **3.4 Variables para evaluar el trabajo docente.**

Se evaluarán el área de conocimientos de los docentes (su competencia disciplinaria y didáctica), sus habilidades de comunicación y motivación, sus relaciones interpersonales (trato) en el aula, su interés en los alumnos (explicación de objetivos del curso y de la lección, aclaración de dudas e interacción con los alumnos), su puntualidad a las clases; el grado de cobertura del programa de la materia, y la justicia y equidad para calificar.

### **3.5 Resumen y conclusiones.**

**3.5.1 El concepto de evaluación.** Evaluar es medir y comparar. Evaluar es el proceso de criticar o valorar un objeto, sujeto o circunstancia desde diferentes perspectivas, en términos de su comparación con modelos ya sean reales o ideales. Por lo tanto, evaluar es reconocer, diferenciar y distinguir entre dos o más alternativas.

**3.5.2 El propósito de la evaluación.** El propósito de la evaluación en la actividad docente es ayudar a mejorar continuamente el desempeño y resultados del profesor en el aula, en función de las necesidades de los alumnos y del cumplimiento de los objetivos de la materia a su cargo.

**3.5.3 La importancia de la evaluación.** La importancia de la evaluación radica en que proporciona a los docentes una vía de contrastación que facilita el diagnóstico, toma de decisiones y las acciones pertinentes para reducir debilidades y mejorar fortalezas.

**3.5.4 Las variables a medir para comparar.** Las variables utilizadas en este trabajo para medir y comparar el desempeño docente son:

- ◆Competencia en la materia que enseña.
- ◆Habilidad didáctica.
- ◆Habilidad en relaciones interpersonales (comunicación, liderazgo y motivación).
- ◆Interés en los alumnos mediante la demostración de actitudes apropiadas en la clase y la puntualidad.
- ◆Justicia y equidad para calificar.



## CAPÍTULO 4

### DETERMINACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS DOCENTES DE EXCELENCIA.

#### Introducción.

El capítulo anterior respondió a la necesidad de explicar el concepto de evaluación. En este capítulo la intención es explicar los criterios de medición y el método de comparación utilizado para determinar, de entre todos los docentes de la FACPYA en los 5 semestres comunes de nivel licenciatura (282), a los denominados de excelencia o los más eficaces (22). Con esta perspectiva se abordan cuatro temas básicos: En primer lugar se hablará de la evaluación que efectuaron los alumnos a sus maestros, en base a un instrumento y método de medición diseñados por el autor de esta tesis. En segundo lugar, se hablará sobre los rendimientos (calificaciones) de cada uno de los grupos de estudiantes, en los exámenes estandarizados aplicados en los 5 semestres comunes de las tres licenciaturas de la FACPYA. En tercer lugar, en base a la consideración de que en última instancia el propósito de la enseñanza es promover el aprendizaje de los alumnos, se integrarán las evaluaciones de los docentes con las calificaciones obtenidas por sus respectivos alumnos, para obtener un índice compuesto de calidad (ICC), y conocer la posición relativa de calidad de cada docente, respecto a los demás docentes que imparten la misma asignatura.

Finalmente en cuarto lugar, se establecen las características básicas de los docentes de excelencia (DOEX), según las percepciones de sus estudiantes y los resultados derivados de su desempeño en el aula.

#### 4.1 Criterios y propósitos de la evaluación a docentes en la FACPYA.

A los docentes se les puede evaluar por lo menos desde dos perspectivas diferentes. En primer lugar, se les puede evaluar en base a algún atributo esencial que posean como

tales, y que los diferencie entre ellos porque no todos lo posean en el mismo grado. En este caso, se evalúa midiendo objetivamente sus características o atributos (por ejemplo, grados académicos alcanzados, investigaciones y publicaciones efectuadas), para determinar quiénes cumplen y quiénes no, una norma o referente externo establecido.

Por otro lado, se les puede evaluar en base a la interrelación que efectúan en el aula con sus estudiantes, dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. En este caso, se evalúan situaciones subjetivas y altamente dinámicas que ocurren en el aula entre un profesor y su grupo de alumnos.

Ambos enfoques son necesarios y obedecen a propósitos diferentes. Dado el objetivo de este trabajo, aquí se tratará el segundo caso, pues interesan las interacciones y resultados entre el docente y sus alumnos en el aula. En este sentido, se considera que nadie está mejor capacitado que los estudiantes para testificar sobre el trabajo del maestro, porque son los únicos receptores directos (clientes) del servicio ofrecido por su profesor (proveedor) en el aula. Con esta perspectiva, considero que la evaluación del docente en base a su eficiencia y efectividad, debe contener dos criterios básicos:

- A) La opinión de los estudiantes respecto al comportamiento del docente en el aula.
- B) Los resultados inducidos por el comportamiento del docente en el aula. Esto es, el aprendizaje de los alumnos promovido por el profesor medido a través de la calificación obtenida en los exámenes.

El propósito de la evaluación a los docentes de la FACPYA es diagnosticar y retroinformar a los docentes sobre su desempeño en el aula y su efectividad, con el fin de determinar áreas de oportunidad para mejorar tanto el desempeño como la efectividad.

## 4.2 Método de evaluación a docentes utilizado en la FACPYA.

En base a los criterios mencionados en el punto anterior, el método utilizado para determinar la calidad de los profesores se cimentó en dos elementos: la opinión de los alumnos sobre diferentes variables consideradas clave en el trabajo del docente de la FACPYA en el aula, y por otra parte, la calificación alcanzada por el grupo de estudiantes en los exámenes estandarizados y universales. La opinión general promedio de los estudiantes de un grupo, respecto a un maestro específico, en la materia que les imparte, se contrastó con su respectivo referente estadístico (promedio de opiniones respecto a todos los maestros que impartieron la misma materia en otros grupos), para determinar la posición relativa de calidad de cada docente con respecto a los demás docentes de la misma materia<sup>1</sup>. Asimismo, se determinó la posición relativa que alcanzó cada grupo de alumnos por sus calificaciones promedio obtenidas en los exámenes estandarizados de cada materia específica. La metodología en detalle se explica a continuación.

4.2.1 Opinión de los alumnos. Para obtener la opinión de los alumnos respecto al trabajo desarrollado en el aula, por cada uno de sus maestros en la clase que les imparte; se diseñó un cuestionario que consta de diez variables o preguntas, que fueron contestadas por cada alumno en una escala de cinco grados. Ver anexo 1.

---

NOTA<sup>1</sup> Es importante mencionar también, que se comparó el grado de satisfacción que obtuvo cada grupo de estudiantes de cada uno de los seis diferentes docentes que les impartieron clase durante el semestre. Los docentes evaluados de excelencia, generaron en sus alumnos el índice de satisfacción más alto entre los seis docentes que les impartieron clase durante Agosto 1998-Enero 1999, a cada grupo determinado.

Es conveniente mencionar que antes de ser aplicado este cuestionario de evaluación a los profesores por sus alumnos (CEPA), se corrigió y afinó durante varios periodos escolares de aplicación en la escuela de posgrado de la misma FACPYA, a partir de diciembre de 1991.<sup>2</sup>

4.2.1.1 La medición y análisis del desempeño docente. Para efectos de este trabajo, el índice de satisfacción de los estudiantes (ISE) respecto a cada docente en la materia que imparte, es igual al índice de calidad ponderado del docente (ICP).  
ISE = ICP.

En base a las respuestas que dieron en forma individual los aproximadamente 60 alumnos que integraban cada uno de los 123 grupos de estudiantes del área común de la FACPYA, para evaluar a cada uno de los maestros en su desempeño en el aula, se midió el ISE, generado por cada maestro. La escala para medir la respuesta a cada pregunta del cuestionario, constó de cinco grados, que se ponderaron de la siguiente manera: excelente = 100; muy bueno = 85; bueno = 70; regular = 0; deficiente = 0.

En base al razonamiento de Stephen Covey, en su libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*<sup>29</sup>, el comportamiento de un docente en el aula durante su curso es objetivo pues es real. El docente se comporta como es. La percepción de esa realidad es distinta en cada alumno que conforma el grupo, ya

---

NOTA<sup>2</sup> Es oportuno recordar que en septiembre de 1995, entró en vigor en forma escalonada cada semestre, un nuevo plan de estudios para las tres licenciaturas de la FACPYA. Este nuevo plan incluía cinco semestres comunes para las tres carreras. El cuestionario de evaluación a los profesores por sus alumnos (CEPA) se comenzó a aplicar a nivel de licenciatura en diciembre de 1995, exclusivamente para los docentes que enseñaban en el primer semestre. En julio de 1996, se aplicó para evaluar a los docentes que enseñaron en los dos primeros semestres comunes, ... y así sucesivamente. Para diciembre de 1997 ya se tenían los cinco semestres comunes en operación y se les aplicó el CEPA. Por otra parte, la aplicación de los CEPA se efectuaba invariablemente en la penúltima semana de clases, el mismo día, sin aviso y a la misma hora, en todos los grupos. Previamente se capacitaba a los aplicadores o encuestadores. El procesamiento de las respuestas de los estudiantes, desde diciembre de 1995, lo efectuó el Centro de Evaluaciones de la UANL, en base a los criterios y la metodología que se le establecieron para determinar el Índice de Satisfacción de los estudiantes, respecto a cada uno de sus maestros en la materia que les impartía (lo que se consideró igual a: Índice de Calidad Ponderado de cada maestro).

<sup>29</sup> Covey, Stephen pp. 32-53

que cada uno es diferente y posee también diferentes experiencias familiares, sociales, religiosas y aún escolares. Esto es, cada uno posee sus propios paradigmas y por tanto ve, percibe y juzga la realidad de su profesor de manera diferente. Por ello, cuando un grupo de 50 o 60 alumnos coinciden en sus percepciones sobre un maestro en particular, se tiene que concluir que la valoración generalizada en el grupo, de esa realidad llamada actuación o desempeño del maestro, es válida y confiable.

El índice de satisfacción de los estudiantes respecto a cada docente en la materia que imparte (ISE), se obtuvo multiplicando el promedio porcentual simple de respuestas de los alumnos de cada grupo de las diez preguntas del cuestionario, en cada grado de evaluación; por la ponderación establecida para cada grado (ver anexo 1). De esta manera, para que un maestro obtenga 100 de calificación es necesario que todos sus alumnos (alrededor de 60), lo califiquen de excelente en las 10 variables o preguntas del cuestionario. En el anexo 1, aparecen varios ejemplos y se observa el procedimiento para determinar el ICP de cada docente, o ISE generado por cada docente. El cuadro 2 muestra la distribución de frecuencias de las evaluaciones obtenidas por los docentes que impartieron clase en el primer semestre común en diciembre de 1995, y en diciembre del 1998, ya con los cinco semestres comunes en operación.

De la observación del cuadro 2, se destacan los siguientes hechos interesantes. Del total de docentes evaluados a fines de 1995, el 62% generó un ISE de 70 a 99 puntos. El 38% restante generó un ISE “reprobatorio” de 69 y menos puntos. Para la evaluación que se efectuó a finales de 1998, los ISE superiores a 70 puntos lo generó el 77% de los docentes. Consecuentemente el 23% de los docentes generaron un ISE reprobatorio o inferior a 70 puntos.

Las cifras anteriores revelan claramente un mejoramiento en la calidad de los servicios docentes en la FACPYA entre los dos periodos considerados,

originados de entre otros factores por la retroinformación efectuada a cada docente y la elaboración de planes individuales de mejoramiento. El mejoramiento en el desempeño docente se debió también en gran medida al interés que manifestó con sus hechos el cuerpo docente (participación activa en cursos de 2 semanas de capacitación didáctica y disciplinaria previos al inicio de cada semestre; participación activa en juntas quincenales de las diferentes academias; etcétera). En última instancia, el hecho de medir el desempeño de los docentes contribuyó a su mejoramiento, considerando que lo que se mide es susceptible de mejorarse.

Por otra parte, el ISE o ICP promedio de todos los docentes en todas las materias fue de 71.6 en el semestre de septiembre de 1995-febrero 1996; fue de 73 en febrero 96-julio 96; fue de 76 en el semestre agosto 96-enero 97; fue de 76 en el semestre febrero-julio de 1997; y fue de 78 en el semestre agosto 98-enero 99.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Sexto Informe del Director FACPYA. Octubre de 1997. Pág. 5. El dato para el semestre agosto 98-enero 99, es una estimación soportada en la base de datos utilizada.

Cuadro 2

**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LAS EVALUACIONES A DOCENTES  
POR SUS RESPECTIVOS ALUMNOS EN LA FACPYA**

Evaluación de los alumnos  ISE = IPC	Número de docentes en cualesquiera de las seis materias de 1er. Semestre. Septiembre 1995 - Febrero 1996		Número de docentes en cualesquiera de las treinta materias del 1ro. al 5to. Semestre escolar (semestres comunes a las tres licenciaturas) Agosto 1998 – Enero 1999	
	Cifra absoluta	%	Cifra absoluta	%
100	0	0	0	0
90's	28	13.0	93	12.5
80's	49	22.7	287	38.9
70's	57	26.4	187	25.3
60's	29	13.4	115	15.6
50's	22	10.2	35	4.7
40's	23	10.6	15	2.0
30's	4	1.8	3	0.4
20's	2	0.9	3	0.4
10's	1	0.5	0	0
No dato	1	0.5	0	0
Total de docentes evaluados	216 <sup>1</sup>	100.0	738 <sup>2</sup>	100.0

Fuente: Base de datos del Centro de Evaluaciones de la UANL y Secretaría Académica de la FACPYA.

NOTA<sup>1</sup> Estos 216 docentes evaluados corresponden a 99 docentes diferentes (personas) que impartieron clase en 36 grupos de 1er. Semestre, bajo un nuevo diseño curricular como parte de un plan de mejoramiento académico.

Algunos docentes impartieron la misma materia en dos o más grupos.

NOTA<sup>2</sup> Estos 738 docentes evaluados corresponden a 282 personas diferentes de las cuales 76 enseñaron en 1er. Semestre; 39 enseñaron materias en 2do. Semestre; 66 en 3er. Semestre; 36 en 4to. Semestre y 65 enseñaron en 5to. Semestre (ver cuadro 1). Algunos docentes impartieron la misma materia en dos o más grupos. Asimismo, algunos docentes impartieron materias diferentes en dos o tres semestres escolares diferentes.

4.2.1.2 La comparación de la calidad entre docentes. Una vez que se tuvo el ISE o ICP de cada maestro, se determinó el promedio de los índices de calidad obtenidos por los quince o más maestros diferentes que impartían la misma materia (algunos docentes impartían la misma materia en dos o más grupos diferentes). Este promedio de índices de calidad en docentes de la misma materia, se usó como referente estadístico (se hizo igual a 1.00), para conocer la posición relativa de cada maestro respecto a los demás. Esto se efectuó así para eliminar el efecto de clases consideradas más difíciles o fáciles o atractivas por los estudiantes y docentes.

$$\left( \frac{ICP_{A \cdot X}}{\overline{ICP_{A-Z \cdot X}}} \right) 100 = \text{Posición relativa de calidad del docente A, respecto a todos sus colegas de la materia X}$$

donde:  $(ICP_{A \cdot X}) =$  Índice de calidad ponderado del docente "A" en la materia X.

$\overline{ICP_{A-Z \cdot X}} =$  Índice de calidad ponderado promedio de todos los docentes (de "A" a "Z") de la materia X.

Por lo anterior, se pudo conocer para la misma materia, qué docentes estaban por arriba o por debajo de la evaluación promedio (de calidad) de sus colegas que imparten la misma materia. Así, hubo algunos maestros que se ubicaron 15% o más, por arriba o por debajo de la calidad promedio, que ya permite hacer distinciones o valoraciones entre éstos. El cuadro 3 muestra los nombres de los 22 maestros considerados de excelencia y sus respectivos Índices de Calidad Ponderados (ICP), o el ISE que generaron en los grupos que impartieron clases.



#### 4.2.2 El rendimiento de los alumnos.

A partir de la idea ya antes mencionada en el capítulo 2, de que el trabajo docente existe para promover, motivar y mediar en el aprendizaje de los alumnos, y de que éste se puede medir a través de las calificaciones de los alumnos en los exámenes que se les aplican, es válido concluir que los docentes más efectivos son los que más inducen un alto rendimiento (buenas calificaciones) de sus alumnos.

4.2.2.1. La medición de los rendimientos (calificaciones) de los alumnos. Como ya se mencionó antes, en septiembre de 1995 empezó a operar en la FACPYA un nuevo diseño curricular, como parte de un plan integral de mejoramiento académico denominado EXAC, que incluía 5 semestres comunes para las tres licenciaturas ofrecidas.

Este plan de mejoramiento incluía también, entre otros aspectos, el que los alumnos tuviesen los textos básicos desde el primer día de clases, así como la aplicación de exámenes estandarizados y universales como medida para asegurar el cumplimiento de los programas de estudio, en una escuela muy poblada. (FACPYA recibía cada agosto alrededor de 2200 alumnos de nuevo ingreso en el sistema escolarizado. En los semestres iniciados en febrero se recibían alrededor de 1,000). El programa de cada materia, los tiempos requeridos para cada tópico, así como la elaboración de los reactivos y el diseño de los exámenes de medio semestre y finales (ambos obligatorios), eran una responsabilidad de todos los maestros que impartían el curso y operaban en forma colegiada. Por otra parte, los maestros recibían una capacitación didáctica y disciplinaria previa al inicio de cada semestre. Los exámenes de cada materia se aplicaban el mismo día y a la misma hora en cada turno. Había exámenes diferentes para cada materia en cada turno. El

Centro de Evaluaciones de la UANL era quién se encargaba de la elaboración de los exámenes, así como de la revisión y calificación electrónica de éstos.

En base a las calificaciones obtenidas por cada alumno en cada materia, se calculó la calificación promedio de cada uno de los grupos en cada materia, en los dos exámenes obligatorios en cada semestre escolar. La calificación final del alumno se integraba con 40% de cada examen estandarizado y 20% a juicio del docente, quien al inicio del semestre establecía los criterios para obtenerlos. El anexo 2 presenta ejemplos de las calificaciones promedio obtenidas en cada uno de los grupos que presentaron exámenes estandarizados, en una misma materia. La base de datos utilizada incluye esta información para todas las materias. Asimismo incluye información sobre los ICP de los 282 docentes considerados en este estudio.

4.2.2.2 La comparación de rendimientos entre los grupos de alumnos. Una vez que se obtuvo la calificación promedio de cada uno de los grupos que presentaron una misma materia, se obtuvo la calificación promedio de todos los grupos en esta materia. Este promedio de todos los grupos se tomó como referente estadístico (se hizo igual a 1.00), para conocer la posición relativa del rendimiento de cada grupo respecto al rendimiento de cada uno de los grupos que presentaron la misma materia. Esto se hizo así, para evitar el riesgo de comparar la calificación promedio de un grupo en una materia, en términos de otra considerada más difícil o más fácil a juicio de los alumnos y de los mismo maestros.

$$\left( \frac{CPG_{E^*}X}{\overline{CPG_{A-Z}X}} \right) 100 = \text{Posición relativa del rendimiento del grupo "E" en la materia X.}$$

donde:  $CPG_{E^*}X$  = calificación promedio del grupo E en la materia X.

$\overline{CPG_{A-Z}X}$  = calificación promedio de todos los grupos  
(de "A" a la "Z") en la materia X.

De esta manera hubo grupos que se ubicaron 15% o más, por arriba o por debajo de las calificaciones promedio, que permiten hacer distinciones o clasificaciones entre los diferentes rendimientos inducidos por sus respectivos maestros, suponiendo que los demás determinantes del aprendizaje son iguales y permanecen constantes en todos los alumnos. Esto es, no se consideran otros determinantes del aprendizaje inherentes al propio estudiante como la inteligencia racional y emocional, aspecto socio-económico familiar, el aspecto psicológico: ni los inherentes a la institución (horario de la clase, turno, etcétera), ni al macroambiente. Ver punto 1.4 de este trabajo. El cuadro 3 muestra, para cada docente considerado de excelencia, las calificaciones promedio alcanzadas por los grupos en los que impartieron clase. Asimismo se menciona la posición relativa de dichas calificaciones respecto al promedio de calificaciones obtenido por todos los grupos que cursaron la misma materia.

#### 4.2.3 Índice Compuesto de Calidad (ICC) del Docente.

Al promedio entre el Índice de Satisfacción de los Estudiantes (ISE), columna (1), en el cuadro 3, y la calificación promedio de los grupos (CPG), columna (3) del mismo cuadro 3, es a lo que se llama en este trabajo: Índice Compuesto de Calidad del docente (ICC), columna (5).

$$\frac{ISE + CPG}{2} = ICC$$

donde: ISE = Índice de satisfacción de los estudiantes.

CPG = Calificación promedio del grupo.

ICC = Índice compuesto de calidad.

En los ICC de los docentes catalogados de excelencia en este trabajo, predominan los índices arriba de 80 en base 100 (ver columna 5 del cuadro3). Es importante mencionar que para que el ICC sea igual a 100, son indispensables dos condiciones difíciles de lograr:

A) Que el ISE (o ICP del docente) sea igual a 100. Esto es, que los 50 o 60 alumnos que conforman un grupo específico, coincidan y todos evalúen a su maestro con el grado de excelencia en cada una de las diez variables establecidas en el CEPA. Esta calificación perfecta es muy difícil que ocurra porque las percepciones de los estudiantes son diferentes ante los comportamientos del docente en el aula. Recuérdese que los grados para calificar a su docente en cada variable son: excelente; muy bueno; bueno; regular; y deficiente. Sin embargo, los ISE que generaron los docentes catalogados de excelencia en este estudio, fueron extremadamente altos (más cerca del grado de excelencia que del grado muy bueno en cada una de las 10 variables).

B) Que la calificación promedio del grupo (CPG) sea 100 en los dos exámenes estandarizados que se tomaron en cuenta para la evaluación del docente. Esto es, que cada uno de los 50 ó 60 alumnos del grupo obtuviesen 100 de calificación en sus respectivos exámenes de la materia impartida por el docente en evaluación. Esto es todavía más difícil, que la condición anterior.

Por otra parte, se sumó la posición relativa de calidad de cada docente respecto a sus colegas en la misma materia (columna 2 del cuadro 3), con la posición relativa de la calificación promedio del grupo en que impartió clase, respecto al promedio de calificaciones de todos los grupos en la misma materia (columna 4 del cuadro 3). La suma se dividió por 2. El resultado es la posición relativa del Índice Compuesto de Calidad (ICC) del docente (columna 6 del cuadro 3). La base de datos utilizada contiene el ICC de cada uno de los 282 docentes que impartieron clases en los 5 semestres comunes en el semestre agosto 98-enero 99. De esta manera, el ICC de cada docente está determinado en partes iguales, tanto por la opinión que de él expresaron sus estudiantes (ISE), como por el rendimiento que obtuvieron éstos (CPG), gracias a su capacidad inductora o mediadora.<sup>31</sup>

El cuadro 3 muestra el ICC de cada uno de los 22 docentes considerados de excelencia en el período estudiado. Por cosechar frutos de excelencia, tales docentes merecen ser conocidos y reconocidos como tales. El primer renglón que aparece al mencionarse el nombre de cada maestro, corresponde al ICC más alto obtenido por los docentes que impartieron la misma materia.

#### 4.3 Nombre de los docentes de excelencia en la FACPYA.

Según el diccionario de la lengua española de la Real Academia Española (XXI edición, 1992), la palabra excelencia del latín *excellentia*, significa superior calidad o bondad que hace digna de singular aprecio y estimación en su género una cosa. La misma fuente establece que la palabra excelente del latín *excellus-entis*, significa que sobresale en bondad, mérito o estimación entre las cosas que son buenas en su misma especie. Por su parte, el prefijo *ex* del latín *X* significa “fuera” o “más allá”, con relación al espacio o al tiempo. De lo anterior se deriva que los siguientes maestros sobresalen o están más allá con relación a sus colegas de la misma materia en la FACPYA. Asimismo, significa que son docentes de superior calidad dentro del

---

<sup>31</sup> Rueda Beltrán, Mario y Díaz Barriga, Frida.  
Pág. 48

universo de docentes de la FACPYA, que los hace dignos de singular aprecio y estimación entre sus compañeros maestros y sus estudiantes.

**DOCENTES DE EXCELENCIA EN LA FACPYA-UANL.**

**AGOSTO 1998- ENERO 1999.**

**NOMBRE**

Adolfo García Robles  
Alberto Pimentel Niño  
Arturo Estrada Maldonado  
Carlos R. Garza Villarreal  
Enrique Monsivais Jacques  
Francisco Javier Álvarez Bravo  
Juan Enrique González Burnes  
Lidia Meléndez González  
María Mayela Terán Cázares  
Martha L. López Guerra  
Martín Quezada Villarreal  
Mirna Josefina González Pérez  
Natividad Elia Méndez López  
Ofelia Carrillo Carrillo  
Patricia Elguézabal López  
Ramiro Elizondo Arizpe  
Raúl Reyes Garza  
Reynaldo Gámez Trejo  
Rosa Elba Rodríguez Garza  
Saida Montiel Támez  
Saúl Karr García  
Sergio Alvarado Rangel

#### 4.4 Características de los docentes de excelencia en la FACPYA - UANL

Después de analizar los ICC de 282 docentes que impartieron clases a 738 grupos en los cinco semestres comunes de las licenciaturas en la FACPYA, durante el semestre agosto 1998-enero 1999, se determinaron los 22 docentes de excelencia (DOEX). Cada uno de los docentes considerados de excelencia, cumplió tres características durante el semestre en estudio.

4.4.1 Son valorados muy alto por sus alumnos. Las calificaciones que les otorgaron sus alumnos, en cada una de la diez variables consideradas en el CEPA, tendieron a la excelencia. (Ver anexo 1). La escala que utilizaron para medir fue: Excelente, Muy bien, Bien Regular y Deficiente.

Las variables medidas fueron:

- A) El nivel de conocimientos del maestro.
- B) El grado en que el maestro prepara y organiza su clase.
- C) La habilidad del maestro para explicar su clase.
- D) El grado en que el maestro enriquece con sus comentarios y explicaciones, los temas estudiados en el libro de texto.
- E) El grado en que el maestro cumple con los horarios de clase establecidos.
- F) El grado en que el maestro motiva la reflexión y participación de los alumnos en clase.
- G) El grado en que el maestro motiva a los alumnos a estudiar y hacer tareas fuera de clase.
- H) El grado en que el maestro inculca a los estudiantes valores de honestidad, responsabilidad, etcétera.
- I) El grado de cumplimiento del programa de la materia<sup>1</sup>.
- J) El trato al alumno por parte del maestro.

---

NOTA<sup>1</sup> Al inicio de cada período escolar, el docente entrega a los alumnos el programa de la materia que incluye: objetivos, temas a desarrollar, tiempos para cada tema, actividades a efectuar por parte del docente y los alumnos, metodologías del curso, bibliografías y criterios de evaluación. 58

K) El trato al alumno por parte del maestro.

4.4.2 Son consistentes en su comportamiento docente. La segunda característica es que fueron consistentes en la calidad de los servicios docentes que proporcionaron en los diferentes grupos y aún en diferentes materias que enseñaron, como se observa en el segundo y subsiguientes renglones en cada docente mencionado en el Cuadro 3.

Las altas y consistentes calificaciones que los estudiantes dieron a sus DOEX, los asemejan al modelo de docente universitario explicado en el capítulo 2 y con ello se valida la hipótesis dos establecida en el punto 6.2 de la parte introductoria de este documento.

4.4.3 Son promotores de altos rendimientos en sus alumnos. Son promotores consistentes de altos rendimientos (aprendizaje) en sus alumnos de diferentes grupos y materias en que impartieron clase. Ver Cuadro 3.

4.5 Disgregación: ¿Qué pesa más: el carisma o la efectividad?. El cuadro 3 proporciona información que nos lleva a concluir que los DOEX en la FACPYA de la UANL, son tan atractivos para sus alumnos como inductores de buenas calificaciones en los grupos que enseñan. Sin embargo, profundizando en la observación de los datos del mismo cuadro, es posible concluir también, que hay docentes que obtuvieron un alto ICC por ser relativamente más carismáticos que inductores de altos rendimientos. Tal es el caso de los docentes número 5, 16, 20 y 22 del cuadro 3. Se observa también el caso contrario, ésto es, docentes relativamente más medidos o menos atractivos, pero más efectivos como inductores de altos rendimientos en sus alumnos. Tal es el caso de los maestros que aparecen en los renglones 3 y 6 del mismo cuadro 3. Finalmente, se observan docentes cuyos resultados muestran equilibrio entre su atractividad y los resultados que promueven.



#### 4.6. Resumen y conclusiones.

De lo expuesto en este capítulo, se concluye que para fines de este trabajo, con la metodología utilizada y en el contexto de la FACPYA, un maestro eficaz o de excelencia en los cinco semestres comunes del nivel licenciatura, en el sistema escolarizado, se distingue por las siguientes características:

- A) Conoce a juicio de sus alumnos, de una manera que va de muy bien a la excelencia, la materia que enseña. Es el que enriquece su clase con comentarios que van más allá de los libros de texto, por la experiencia profesional que posee y/o porque sabe internalizar los conocimientos que posee.
- B) Es el docente que sabe interpretar el programa de la materia a su cargo y en base a ello, prepara, organiza y conduce su clase en el aula en forma que satisface en alto grado las necesidades e intereses de sus estudiantes.
- C) Es el docente que se interesa en el aprendizaje significativo de sus alumnos y los sabe motivar al estudio, la reflexión y la participación activa en el aula; así como a la realización de tareas e investigaciones para aprender haciendo. Es inductor de altos rendimientos en sus alumnos.
- D) Es el maestro que explica de manera sencilla, clara y amena su clase y atiende con agrado las preguntas y dudas que se le plantean.
- E) Es el que sabe cumplir los horarios de clase y el programa de la materia.
- F) Es el que tiene un trato amable y cortés con sus alumnos y el que es justo para calificar.

- G) Es el docente que con sus discursos y sus comportamientos congruentes dentro y fuera del aula, inculca principios de vida a sus alumnos.
- H) Es el docente que muestra consistencia en su comportamiento, en los diferentes grupos y materias que enseña.
- I) Es en suma, un maestro confiable para los estudiantes: buscado por éstos para plantearle problemas y recibir soluciones. Es el que rinde buenos frutos porque efectúa cada una de sus actividades docentes con un nivel de excelencia. Por todo lo anterior, se valida la hipótesis establecida en el punto 6.2 de la introducción este documento.

Cuadro 3

INDICES COMPUESTOS DE CALIDAD DE LOS MAESTROS DE EXCELENCIA EN LA FACPYA-UANL  
EN EL SEMESTRE AGOSTO 1998-ENERO1999

Núm	Nombre del docente	Materia que impartió. Nombre y (Código)	Grupo y Turno en que impartió clases. (1) matutino (2) vespertino (3) nocturno	Número de grupos y de (maestros) en la misma materia	Evaluación al docente por sus alumnos		Rendimiento Promedio del Grupo de Estudiantes			Grado de Calidad	
					Índice de Satisfacción del Estudiante (ISE) ó Índice de Calidad (ICP) del docente	Posición relativa del ICP respecto al promedio de ICP de todos los docentes en la misma materia	Calificación Promedio del Grupo en la Materia, en base a 100 (CPG)	Posición Relativa de la CPG del Grupo respecto al promedio de CPG en todos los grupos en la misma materia (4)	Índice Compuesto de Calidad del Docente (ICC)	Posición Relativa del ICC del docente	
1	Carlos R. Garza Villarreal	Intr. A Negocios (110)	100 (1) 101 (1)	37 (14)	(1) 96.66 96.95	(2) 1.15 1.15	(3) 77.85 75.74	(4) 1.19 1.16	(5) = (1) + (3) / 2 87.26 86.35	6 = (2) + (4) / 2 1.17 1.15	
2	Saida Montiel Támez *	Matemáticas (120) Estadística II (320) Matemáticas Financieras (420)	1 (3) 346 (3) 435 (3)	37 (12) 15 (7) 12 (5)	94.25 95.89 97.50	1.22 1.27 1.27	71.57 87.38 76.17	1.04 1.15 1.12	82.91 91.64 86.84	1.13 1.21 1.19	
3	Patricia Elguezabal López	Informática I (130)	106 (1) 100 (1) 104 (1)	37 (17)	87.71 87.03 85.28	1.11 1.10 1.08	83.03 81.66 82.79	1.17 1.15 1.17	85.37 84.35 84.04	1.14 1.12 1.12	
4	Sergio Alvarado Rangel	Marco Legal de Neg. I (140)	137 (2) 138 (2) 136 (2)	37 (14)	97.87 96.11 95.68	1.14 1.12 1.11	81.46 80.04 79.46	1.08 1.07 1.06	89.67 88.08 87.57	1.11 1.09 1.08	
5	Rosa Elba Rodríguez Garza **	Comunicación I (150) Metodología de la Inv. (360)	103 (1) 309 (1) 305 (1) 303 (1) 312 (1)	37 (9) 35 (10)	93.79 91.41 87.78 89.75 90.29	1.12 1.30 1.25 1.28 1.29	84.97 81.55 78.65 76.50 75.73	1.07 1.09 1.05 1.02 1.01	89.38 86.48 83.22 83.13 83.01	1.10 1.20 1.15 1.15 1.15	
6	Reynaldo Gámez Trejo	Contabilidad I (210)	224 (2) 223 (2)	15 (6)	90.23 86.23	1.09 1.04	78.11 79.22	1.18 1.20	84.47 87.73	1.14 1.12	

Núm	Nombre del docente	Materia que impartió. Nombre y (Código)	Grupo y Turno en que impartió clases. (1) matutino (2) vespertino (3) nocturno	Número de grupos y de (maestros) en la misma materia	Evaluación al docente por sus alumnos			Rendimiento Promedio del Grupo de Estudiantes		Grado de Calidad	
					Índice de Satisfacción del Estudiante (ISE) ó Índice de Calidad Ponderado (ICP) del docente (1)	Posición relativa del ICP respecto al promedio de ICP de todos los docentes en la misma materia (2)	Calificación Promedio del Grupo en la Materia, en base a 100 (CPG) (3)	Posición Relativa de la CPG del Grupo respecto al promedio de CPG en todos los grupos en la misma materia (4)	Índice Compuesto de Calidad del Docente (ICC) (5) = (1)+(3)/2	Posición Relativa del ICC del docente (6) = (2)+(4)/2	
7	Lidia Meléndez González	Estadística I (220) Estadística II (320)	228 (3) 345 (3)	15 (7) 35 (9)	84.55 90.50	1.13 1.20	62.96 76.25	1.12 1.00	73.62 83.38	6 = (2)+(4)/2 1.12 1.10	
8	Raúl Reyes Garza	Marco Legal II (250)	200 (1) 201 (1) 205 (1) 204 (1)	15 (5)	97.66 94.11 96.01 94.43	1.14 1.10 1.12 1.11	61.18 63.41 60.64 61.08	1.04 1.08 1.03 1.04	79.42 78.66 78.33 77.66	1.09 1.09 1.08 1.07	
9	Ofelia Carrillo Carrillo	Contabilidad II (310)	309 (1) 305 (1) 307 (1) 320 (2)	35 (14)	91.54 87.06 87.57 87.16	1.18 1.12 1.13 1.12	80.55 83.08 81.23 65.69	1.17 1.20 1.18 0.95	86.05 85.07 84.40 76.38	1.17 1.16 1.15 1.04	
10	Ramiro Elizondo Arizpe	Micro-economía (330)	345 (3) 346 (3)	35 (12)	97.90 90.70	1.23 1.14	73.57 78.46	1.18 1.26	85.74 84.58	1.21 1.20	
11	Adolfo García Robles ***	Micro-economía (330)	303 (1) 302 (1) 301 (1)	35 (12)	97.79 91.36 96.58	1.23 1.15 1.21	69.66 72.44 68.03	1.12 1.16 1.09	83.73 81.90 82.31	1.17 1.16 1.15	
12	Enrique Monsiváis Jacques	Marco Legal de Negocios III (340)	328 (2) 341 (3) 344 (3)	35 (13)	92.93 94.81 83.82	1.19 1.22 1.08	70.25 67.40 64.20	1.06 1.02 0.97	81.59 81.11 74.01	1.13 1.12 1.02	
13		Entorno Internacional (350) Introducción a Neg. (110) Admón. Contemporánea II (530)	301 (1) 136 (2) 129 (2) 130 (2) 506 (1)	35 (8) 37 (14) 24 (9)	86.74 94.18 91.70 92.59 84.79	1.09 1.12 1.09 1.10 1.10	73.55 64.36 65.94 63.32 74.84	1.08 0.98 1.01 0.97 1.06	80.15 79.27 78.82 77.96 79.82	1.08 1.05 1.05 1.03 1.08	
14	Mirna Josefina González Pérez	Contabilidad III (410)	401 (1) 403 (1) 420 (2)	12 (6)	88.50 89.98 86.88	1.11 1.13 1.09	69.52 63.83 58.68	1.14 1.05 0.96	79.01 76.91 72.78	1.12 1.09 1.03	
15	Francisco Javier Álvarez Bravo	Macro-economía (430) Ec. De Mex. (520)	435 (3) 537 (3)	12 (4) 24 (8)	96.06 88.03	1.16 1.08	65.54 74.39	1.01 1.01	80.80 81.21	1.09 1.04	

Núm	Nombre del docente	Materia que impartió. Nombre y (Código)	Grupo y Turno en que impartió clases. (1) matutino (2) vespertino (3) nocturno	Número de grupos y de (maestros) en la misma materia	Evaluación al docente por sus alumnos			Rendimiento Promedio del Grupo de Estudiantes			Grado de Calidad	
					Índice de Satisfacción del Estudiante (ISE) ó Índice de Calidad Ponderado (ICP) del docente (1)	Posición relativa del ICP respecto al promedio de los docentes en la misma materia (2)	Calificación Promedio del Grupo en la Materia, en base a 100 (CPG) (3)	Posición Relativa de la CPG del Grupo respecto al promedio de CPG en todos los grupos en la misma materia (4)	Índice Compuesto de Calidad del Docente (ICC) (5) = (1)+(3) / 2	Posición Relativa del ICC del docente 6 = (2)+(4) / 2		
16	Saúl Karr García	Marco Legal IV (440) Marco Legal I (140)	435 (3) 148 (3) 147 (3)	12 (5) 37 (14)	97.94 88.83 90.38	1.28 1.03 1.05	76.28 85.64 74.65	1.04 1.14 0.99	87.11 87.24 82.52	6 = (2)+(4) / 2 1.16 1.09 1.02		
17	Ma. Mayela Terán Cázares	Admón. Contemporánea (450) Comunicación I (150)	421 (2) 142 (2) 122 (2)	12 (7) 37 (9)	98.80 91.66 88.53	1.23 1.10 1.06	79.90 78.36 78.93	1.11 0.99 0.99	89.35 85.01 83.73	1.17 1.04 1.03		
18	Martín Quezada Villarreal Mz.	Int. A. Sists. De Información (460) Informática I (130) Informática II (260)	435 (3) 148 (3) 147 (3) 228 (3)	12 (7) 37 (9) 15 (10)	96.63 88.63 85.38 89.23	1.34 1.12 1.08 1.15	60.89 78.14 72.29 68.00	0.92 1.10 1.02 1.01	78.76 83.39 78.84 78.62	1.13 1.11 1.05 1.08		
19	Alberto Pimentel Niño	Ec. De México (520)	504(1) 506 (1) 502 (1)	24 (8)	91.03 89.62 77.21	1.11 1.09 0.94	82.50 81.11 78.09	1.12 1.10 1.06	86.77 85.37 77.65	1.11 1.10 1.00		
20	Martha L. López Guerra	Admón. Rec. Humanos (540)	508 (1) 507 (1)	24 (13)	90.85 95.09	1.19 1.24	77.71 70.04	1.14 1.02	84.28 82.57	1.16 1.13		
21	Natividad Elia Méndez López	Mercadotecnia I (550)	510 (1) 512 (1) 511 (1)	24 (10)	94.98 90.50 92.89	1.19 1.13 1.16	76.99 75.81 73.11	1.13 1.11 1.07	85.99 83.16 83.00	1.16 1.12 1.12		
22	Juan Enrique González Burnes	Control Interno (560)	536 (3) 533 (3)	24 (12)	93.12 96.11	1.26 1.30	71.07 64.55	1.04 0.94	82.10 80.33	1.15 1.12		

Fuente: Secretaría Académica FACPYA- Centro de Evaluaciones de la UANL.

Nota: El primer renglón que aparece al mencionarse el nombre de cada maestro y la materia que impartió, corresponde a los componentes del ICC, más alto, obtenido de entre todos los docentes que impartieron la misma materia.

\* Fue primer lugar en tres materias de diferentes semestres escolares.

\*\* Fue primer lugar en dos materias de diferentes semestres escolares.

\*\*\* Ocupó el segundo lugar en la materia. Se le incluye por sus altas y consistentes evaluaciones que se mencionan en diferentes grupos, en la misma materia, en este semestre bajo estudio.

## CAPÍTULO 5

### FACTORES DE ÉXITO Y PRÁCTICAS DE LOS DOCENTES DE EXCELENCIA EN LA FACPYA-UANL.

#### Introducción.

El primer propósito de este capítulo es presentar los razonamientos que efectuaron los docentes de excelencia (DOEX), respecto a los factores que en su opinión, los han llevado a merecer un reconocimiento tanto por su comportamiento en el aula, como por los buenos resultados de aprendizaje que inducen en sus estudiantes.

Es importante mencionar que para recabar la información de los DOEX, se diseñó y aplicó un cuestionario que fue contestado por 21 de los 22 maestros seleccionados. El anexo 3 presenta el cuestionario utilizado. Deliberadamente se redactaron preguntas abiertas para permitir a cada DOEX explicar libremente su opinión al respecto.

El segundo propósito es presentar las explicaciones que ofrecieron los DOEX sobre su desempeño en el aula (punto 5.2 en adelante). Se describen tanto las actividades que realizan como la forma en que las ejecutan. Asimismo, se analiza tanto el proceso administrativo (planeación, organización, ejecución y control) que llevan a cabo en sus clases, como los procesos organizacionales que viven en el aula junto con sus alumnos (comunicación, coordinación, integración, delegación, liderazgo y trabajo en equipo).

La pretensión de exponer las respuestas de los DOEX, es avanzar en la construcción del perfil del docente de excelencia a nivel de educación superior, o por lo menos en la FACPYA. Asimismo dar un paso adelante en la idea de elaborar una norma o práctica de buena clase en educación superior.

## 5.1 Factores de éxito de los docentes en la FACPYA.

¿Qué hace que obtengas buenos resultados tanto en las evaluaciones que hacen de ti los alumnos, como en el promedio general de las calificaciones que obtiene(n) tu(s) grupo(s) en la materia que impartes? Esta es la primer pregunta del cuestionario presentado a los DOEX. Ver anexo 3.

Por ser una pregunta abierta, las respuestas se clasificaron en base a los cuatro elementos o factores que integran el trabajo docente explicado en el capítulo 2:

- ◆ Conocimiento de la materia.
- ◆ Gusto por la docencia y la materia (motivación del docente).
- ◆ Habilidad en relaciones interpersonales.
- ◆ Habilidad didáctica.

Los 21 docentes que contestaron ofrecieron en total 42 respuestas que se ubicaron dentro de los cuatro factores antes mencionados. Algunos docentes dieron respuestas que se incluyen en dos o tres factores.

Del total de las 42 respuestas; ocho se relacionan claramente en el factor conocimiento pleno de la materia que se imparte; diez respuestas se identificaron con el factor gusto por la docencia y la materia que se enseña (motivación del docente); doce respuestas con el factor relaciones interpersonales; y doce respuestas con el factor de habilidad didáctica. Estas respuestas validan la hipótesis número uno establecida en el capítulo introductorio.

Los DOEX en la FACPYA consideran que la clave de su éxito radica en que les gusta tanto la actividad docente como la materia que enseñan; que poseen una muy buena preparación teórica-práctica de la(s) materia(s) que imparten; que les gusta motivar y ayudar a los alumnos; que saben interrelacionarse de manera libre,

amigable y respetuosa con sus alumnos; que dedican tiempo a la preparación y organización de sus presentaciones en el salón de clase; que saben interesar a sus alumnos en los temas a analizar; que buscan ser claros en la presentación de información en la clase; que se apoyan con ejemplos; que se aseguran de la comprensión de los tópicos por parte de los alumnos; y que son equitativos en la forma de calificar a los alumnos.

Los comentarios textuales de los docentes de excelencia fueron:

5.1.1 Conocimiento de la materia. Los DOEX explicaron que su éxito se debe a que: Poseo un conocimiento profundo de la materia y además trabajo en el ejercicio profesional de la materia. El tener pleno conocimiento de las materias que imparto y el efectuar buenas explicaciones a los alumnos, y sobre todo, resolviendo en el aula todas sus dudas, tratando siempre de asegurarme que el alumno entendió la clase. Doy un enfoque teórico práctico a mis clases. Enseño métodos de aplicación a los conceptos que analizamos en clase. Trato de ser lo más claro posible y doy ejemplos de cada tema. Siempre busco dar el mayor número de ejemplos en la materia que imparto.

5.1.2 Motivación por la docencia. Los DOEX comentaron también que su éxito se debe a que poseen una motivación personal: les gusta su trabajo docente y les gusta la materia que imparten. Asimismo, tienen interés en que aprendan sus alumnos y se esfuerzan en ayudarles para que lo logren. Sus opiniones textuales fueron:

Al principio del curso establecemos compromisos mutuos para cumplir cada quien con su responsabilidad, para mantener un ritmo de clase que permita cumplir el programa. Me comprometo con los alumnos para ayudarles a que aprendan. Me intereso en ellos y ellos responden. Siento y tomo mucho compromiso hacia los alumnos. Entrega total a tu clase diaria y gusto por ella.

Las clases que doy me gustan y comparto lo que me gusta. Procuro descender al nivel del alumno en cuanto a impartir mis clases. Busco captar en forma amena, la atención de los estudiantes en el tema a tratar. Cumpló con mis horarios de clase y los programas de las



materias que enseño. Los alumnos tampoco faltan a clase y además trabajan muy bien. Mi clave es no faltar a clases para que no pierdan los alumnos.

- 5.1.3 Habilidad en Relaciones Interpersonales. Los docentes de excelencia explicaron también que la clave de su éxito es que se relacionan con sus alumnos de una manera respetuosa y amigable. Que entienden las circunstancias de sus alumnos con relación a su materia y que son pacientes para escucharlos y atenderlos bien, mediante nuevas explicaciones y la aclaración de dudas. Sus explicaciones fueron:

Respeto hacia los alumnos. En la relación alumno-maestro debe prevalecer el respeto, la amistad, el compromiso mutuo, y sobre todo el nivel de la clase. Como maestro siempre pongo atención a las preguntas que me hacen en el salón de clase, para resolverlas con propiedad. Tanto el maestro como los alumnos debemos comportarnos de la mejor manera en el papel que tenemos en el salón de clases. Los motivo y doy libertad al grupo para que cumpla su responsabilidad. El trato amable que doy a mis alumnos, Respeto sus derechos pero dejo claro sus obligaciones con la materia. Prácticamente basamos nuestra relación de trabajo en la confianza y el respeto mutuo. Me identifico con los alumnos, dándoles confianza: Me esfuerzo por ganar habilidad en mi comunicación con los alumnos. Procuro descender al nivel del alumno en cuanto a impartir mis clases. Busco captar en forma amena la atención de los estudiantes en el tema a tratar. Me pongo en su nivel para que pregunten con libertad sus dudas. También para que platiquen sus inquietudes y los problemas que tengan. Mis alumnos son entidades humanas que requieren apoyo y buen trato y yo busco satisfacer sus intereses. Soy paciente, a decir de mis alumnos, para escuchar y entender sus dudas y preguntas, así como para dar explicaciones adicionales.

Desde el principio del curso les aclaro que su calificación final será el resultado de su esfuerzo metódico y eficaz y no en base a criterio de simpatías o influencias de cualquier naturaleza, aclarándoles que de otro modo, se cometería una injusticia con el logro de aquellos (alumnos) que ponen todo su empeño en sus objetivos. También les manifiesto que todo trabajo que realicen ya sea leer, escribir un resumen o resolver un laboratorio, tiene un enorme valor puesto que es un reflejo de su personalidad, y ellos como personas son importantes y valiosos, no importa que tengan errores puesto que se corregirán en el momento de la retroinformación. En otras palabras, les insisto en que deben sentirse orgullosos de toda actividad de aprendizaje que realicen, invitándolos a vivir la

experiencia emocionante de ser estudiantes felices y realizados.

5.1.4 Habilidad didáctica. También contestaron que su habilidad didáctica es factor de éxito en su quehacer en la FACPYA. Sus explicaciones textuales fueron las siguientes: La planeación previa que realizo en cada clase y el análisis que hago de mis alumnos. También he tomado cursos de psicopedagogía para emplear estrategias eficaces de aprendizaje en mis clases. Tener habilidad para utilizar métodos de enseñanza eficaces. Es importante poseer didáctica y pedagogía para la transmisión de conocimientos. Dedico tiempo para preparar cada clase y para organizar lo que voy a decir en el salón de clases. Elaboro esquemas cognitivos para organizar la información que les transmito en el aula. También busco captar en forma amena, la atención de los alumnos en el tema a tratar.

Siempre busco que mi explicación sea clara. Aclaro dudas. Elaboro material adicional para presentar mi clase. Trato siempre que las clases sean bien comprendidas. Trato de hacer buenas explicaciones de la clase y les resuelvo todas sus dudas. Me aseguro que el alumno entendió la lección o el concepto bajo estudio. Esto les reditúa buenas calificaciones. Además, los obligo (motivo) a estudiar aplicando exámenes semanales y pidiéndoles la elaboración de resúmenes de cada capítulo, de tal manera que cuando llega el examen universal (estandarizado), el alumno ya leyó tres ó cuatro veces lo mismo.

Al iniciar el semestre les enseño la metodología para estudiar mi clase (economía), para que los alumnos tomen conciencia de la dedicación especial que deben dar a la materia. Igualmente les hago ver la importancia de la puntualidad, procurando poner el ejemplo, para que no se pierdan las explicaciones de temas que tienen cierto grado de dificultad, debido a que el curso es sumamente analítico y exige al alumno entender y razonar. Busco que el alumno descubra su capacidad para el razonamiento económico, que lo practique y que lo incorpore a su personalidad, y que encuentre en él una especie de placer intelectual.

## 5.2 Prácticas de los DOEX dentro y fuera del aula.

En este apartado se describen y analizan los comportamientos y actividades que realizan los DOEX.

5.2.1 Preparación y organización de las sesiones de clases. En la pregunta uno del CEPA (¿Cómo preparan y organizan la clase sus maestros?), se pide a los alumnos que califiquen en base a 5 grados: excelente, muy bien; bien, regular, y deficiente. (Ver anexo 1). Los altos IPC que alcanzaron todos los DOEX, permiten inferir que la calificación en cada una de las variables consideradas fueron también muy altas. Las respuestas de los alumnos a esta pregunta van de muy bien a excelente. Esto significa que los estudiantes del grupo (cada uno en forma aislada), percibieron el esfuerzo que efectuaran sus profesores en la preparación y organización de la clase. Esta percepción podría tener también, diferentes impactos e interpretaciones en los alumnos:

- Como una muestra del espíritu de servicio y de interés de parte del docente hacia ellos.
- Los inspira a estudiar, pues aprenden de su ejemplo de trabajo fuera del aula.
- Les enseña integridad, pues no solo les exige que estudien, sino que enseña con el ejemplo.
- Los motiva porque sabe planear y organizar cada clase, para asegurar el cumplimiento del programa de la materia.

Por todo esto, probablemente los calificaron muy alto en comparación con otros docentes.

Por otra parte, en la pregunta 2 del cuestionario aplicado a los docentes de excelencia (ver anexo 3), éstos explican la forma en que preparan y programan cada una de las sesiones de clase. A continuación se presentan sus respuestas textuales: Programo y preparo cada clase en base a los tiempos y a los contenidos de aprendizaje establecidos por la Secretaría Académica, Elaboro un resumen de cada capítulo para presentar en clase lo más importante. En cada tema preparo una evaluación (examen), para que el alumno se obligue a estudiar y su rendimiento (aprendizaje) se vea reflejado al final del curso en su calificación.

Básicamente elaboro laboratorios de aplicación de cada tema a tratar, yendo de lo general a lo

particular, y preparo una síntesis para exponer al grupo. Estudió el tema del día y preparo el material que voy a presentar al grupo. Elaboro mapas conceptuales para organizar la información que les voy a dar. Dosifico los contenidos de acuerdo a los tiempos marcados (por la Secretaría Académica), dándole mayor profundidad a los conocimientos que lo requieren.

La preparación es diaria. Elaboro esquemas que me ayudan a no perderme en la clase y a hacerla más amena y sencilla. Cada tema es expuesto por un equipo de alumnos asignados por mí previamente. Ellos toman aproximadamente el 20% del tiempo de las clases. Yo tomo el 80% del tiempo. Preparo casos prácticos y preguntas para el grupo. Elaboro un resumen de cada clase para presentar al grupo.

Doy seguimiento al cronograma que nos da la Secretaría Académica. Busco algún tema de actualidad que se relacione con el asunto que se va a exponer para hacer una introducción. Elaboro un cronograma para cada clase. Esto no quiere decir que siempre lo sigo, ya que en ocasiones tengo que extenderme en algún tema dado el interés mostrado por el grupo. Cada capítulo del texto lo complemento con la lectura de otros autores, con el fin de ampliar o profundizar el tema y lo adrezo con las noticias de las secciones de economía y finanzas de los periódicos y publicaciones especializados. Ilustro con ejemplos las aplicaciones de la teoría económica. Me apoyo en el programa por objetivos del curso que nos da la Secretaría Académica antes del inicio de cada semestre. Con un día de anticipación repaso el tema con el fin de controlar la velocidad del curso.

Identifico previamente los puntos clave a tratar en cada clase y los relaciono con aspectos prácticos de la vida cotidiana. Mis clases las organizo en base a los programas de estudio de las materias. Doy seguimiento al cronograma de la materia. Preparo laboratorios para que los alumnos evalúen la comprensión de los temas que vemos en cada capítulo. Preparo ejemplos de la vida real para el mejor entendimiento de la clase. Busco artículos en revistas y periódicos para presentarlos al grupo e ilustrar los temas que estudiamos.

De todo lo anterior se concluye que las opiniones de los estudiantes y las explicaciones de los docentes son compatibles y apegadas al modelo de docente explicado en el capítulo dos, por lo que hace a la actitud y al espíritu de servicio de los DOEX. Por tanto, contribuyen a validar las hipótesis dos y tres presentadas en la Introducción de este trabajo.

5.2.2 Grado de conocimientos. En la pregunta número dos del CEPA, se pidió a los

alumnos que calificaran a cada uno de sus maestros, en relación al nivel de conocimientos que poseen en la materia que les imparte. Las respuestas tendieron en forma marcada hacia la excelencia,

Los docentes por su parte, en la pregunta uno del cuestionario que se les aplicó, mencionaron, entre otras causas de su éxito profesional, el conocimiento pleno de la materia que enseñan así como el gusto por la enseñanza de ésta. (Ver el punto 5.1.1).

Por otra parte, es importante decir que el poseer un conocimiento pleno de la materia no garantiza a ser un maestro de excelencia, pues se requieren otros factores como ya se explicó en el capítulo 2. De hecho, en las respuestas a dos preguntas en los CEPA's, se observa que los alumnos dan normalmente una calificación relativamente más alta al nivel de conocimiento del docente que al grado en que éste prepara y organiza su clase. Esta diferencia se observa en términos generales en todos los docentes y aún en los denominados de excelencia. Esta compatibilidad entre las percepciones y opiniones de los alumnos y las explicaciones que dan los docentes de excelencia contribuye a validar las hipótesis dos y tres.

**5.2.3. Habilidad para explicar la clase.** La pregunta 3 del CEPA pide que califiquen a sus maestros con respecto a la habilidad para explicar la clase. Ver Anexo 1. De las respuestas de los alumnos se deduce que los estudiantes en general están altamente satisfechos con las explicaciones de clase de los DOEX.

Los comentarios de los docentes para estas altas evaluaciones tienen que ver con el proceso que se vive en el aula; con los recursos didácticos utilizados (materiales y personales) para captar y retener la atención de los estudiantes; con su habilidad en relaciones interpersonales; y con sus habilidades didácticas. A continuación se presentan las respuestas textuales de los DOEX, a las preguntas que se les

formularon (ver anexo 3).

**5.2.3.1 Proceso de la clase.** (Respuestas de los DOEX a la pregunta 9 del cuestionario). Aviso con tiempo el inicio del tema y solicito la lectura del mismo. El día de la clase doy una introducción sobre el tema y establezco los objetivos generales y específicos de aprendizaje de la clase para que sean comprendidos y sepan los alumnos lo que se espera que aprendan. Se repasa el tema anterior; se enlaza con el tema que se va a tratar; se desarrolla el tema desglosándolo por teoría y práctica; se propone un debate o lluvia de ideas para su aplicación en la realidad; y se aclaran dudas. Al iniciar un capítulo o un tema, explico lo que van a ver y oír durante el desarrollo del tema y para qué les sirve lo que se va a abordar en la práctica. Planteamiento general del tema por parte del maestro; presentación por parte de los alumnos (subtemas); reforzamiento del maestro en cada subtema; comentarios adicionales y puntos de vista de otros autores por parte del maestro; conclusiones del maestro y alumnos; casos prácticos y cierre de la clase por parte del maestro. Empiezo con el tema en general, dando una idea global, después voy analizando tema por tema.

**5.2.3.2 Recursos didácticos.** (Respuestas de los DOEX a la pregunta 3 que se les formuló). En general, los DOEX coincidieron en que utilizan los siguientes recursos didácticos materiales: libro de texto y otros de la misma materia; periódicos y revistas; laboratorio y ejercicios; retroproyector de acetatos y elaboración de filminas; computadora, data show y power point; T. V. y videos alusivos; club de informática; cuadros sinópticos y mapas conceptuales.

En cuanto a recursos didácticos humanos, expresaron lo siguiente: Mi voz fuerte y clara. Elaboro filminas. Constantemente hago preguntas al grupo y controlo las lecturas asignadas mediante exámenes y laboratorios. Lluvia de ideas para analizar y solucionar problemas reales. Discusión acerca de problemas actuales relacionados con los temas en estudio. Nunca estoy sentado. A todos los alumnos que participan los apoyo con mis comentarios y les doy confianza. Utilizo marcadores de varios colores para resaltar ideas fundamentales y procuro variar la modulación de la voz no solo para evitar la monotonía, sino para enfatizar los puntos fundamentales. Además procuro hablar con voz fuerte y con buena dicción. Durante el trascurso de la clase hago comentarios de la vida real

y cuento algún chiste. Nunca estoy sentado. Siempre estoy moviéndome y haciendo preguntas para que participen activamente. Variando el volumen y la modulación de la voz. La mímica: igual que un actor, tienes que sentir lo que estas diciendo y expresando no solo con palabras sino con gestos y movimientos corporales. Para tener su atención les pido presentar un resumen de cada clase. Para retener su atención les pido participación activa en clase voluntaria o inducida por mí, mediante preguntas.

**5.2.3.3 Motivación y actitud del docente.** Me comprometo con los alumnos para ayudarles a que aprendan. Me intereso en ellos y ellos responden. Entrega total (de mi parte) a la clase diaria y tengo gusto por la clase. Las clases que doy me gustan y comparto lo que me gusta. Procuro descender al nivel del alumno en cuanto a impartir mis clases. Busco captar en forma amena la atención de los estudiantes, en el tema a tratar.

**5.2.3.4 Interacción con el grupo.** Me esfuerzo por ganar habilidad en mi comunicación con los alumnos. Me identifico con los alumnos, dándoles confianza: me pongo en su nivel para que pregunten con libertad sus dudas. También para que comenten sus inquietudes y los problemas que tengan. Mis alumnos son entidades humanas que requieren apoyo y buen trato y yo busco satisfacerlos. (Ver otros comentarios en el punto 5.1.3)

**5.2.3.5 Habilidad didáctica.** La planeación que realizo para cada clase y el análisis que hago de mis alumnos, He tomado cursos de psicopedagogía para emplear estrategias de aprendizaje eficaces en mis clases. Tener habilidad para utilizar métodos eficaces de enseñanza. Siempre busco que mi explicación sea clara. Trato siempre que las clases sean bien comprendidas. Trato de hacer buenas explicaciones en la clase y resuelvo todas sus dudas. Me aseguro de que el alumno entendió la lección o el concepto bajo estudio. Al iniciar el semestre les enseño las metodologías para estudiar mi clase.... (Ver otros comentarios en el punto 5.1.4)

**5.2.3.6 Capacidad para enriquecer la clase.** La pregunta 4 del CEPA pide la opinión de los alumnos para saber si el maestro enriquece con sus comentarios y explicaciones, los temas estudiados en los textos. De nueva cuenta la gran mayoría contestó que los DOEX son excelentes y muy buenos para enriquecer sus clases.

Por su parte, los DOEX consideran que la capacidad para explicar las

clases con comentarios adicionales a los libros de texto, es debido a la preparación teórica práctica que poseen en la materia que enseñan. Algunas explicaciones textuales se pueden ver en el punto 5.1.1.

**5.2.3.7 Cumplimiento de horarios.** Los alumnos reconocen que un atributo que distingue a los DOEX es la puntualidad para iniciar y terminar las sesiones de clase en los horarios establecidos. Sus respuestas a la pregunta 5 del CEPA se ubicaron entre la excelencia y muy bien. Las explicaciones textuales que los DOEX efectuaron sobre este comportamiento fueron las siguientes: Las clases que doy me gustan y comparto lo que me gusta. Cumplo con mis horarios de clase y los programas de las materias que enseño. Los alumnos tampoco faltan a clase y además trabajan muy bien. Mi clave es no faltar a clases para que no pierdan mis alumnos. Al inicio del semestre hago ver a los alumnos la importancia de la puntualidad, procurando poner el ejemplo, para que no se pierdan las explicaciones de aquellos temas que tienen cierto grado de dificultad, debido a que el curso es sumamente analítico y que requiere del alumno entender y razonar.

**5.2.3.8 Capacidad de motivación del docente.** Motivar a los alumnos es una de las actividades fundamentales del docente. El maestro debe saber motivar y para esto es necesario que conozca muy bien la naturaleza humana, las circunstancias y los intereses de sus alumnos.

La motivación en el aula tiene varias vertientes: motivación para interesar y reflexionar sobre el tema en estudio; motivación para estudiar y cumplir con las exigencias escolares fuera del aula; y motivación para lograr una participación activa en el aula. Las respuestas de los alumnos a las preguntas 6 y 7 del CEPA fueron claras. Los alumnos reconocieron que sus DOEX los motivan en forma que va de muy bien a excelente, tanto para enseñarles a pensar y a practicar esta habilidad, como para hacerles participar activamente en el salón de clases (pregunta 6). También aceptaron que los motivan muy bien para hacerlos estudiar y elaborar tareas fuera de clase (pregunta 7).



Por su parte, los DOEX manifestaron en la encuesta que se les aplicó (ver anexo 3, pregunta 5), diferentes formas que utilizan para motivar a sus alumnos que a continuación se mencionan. Motivación para interesar y reflexionar en el tema, así como para lograr la participación de los alumnos en la clase: El día de la clase doy una introducción sobre el tema y establezco los objetivos generales y específicos de aprendizaje de la clase para que sean comprendidos y sepan los alumnos lo que se espera que aprendan, ... se desarrolla el tema desglosándolo por teoría y práctica; se propone a debate o lluvia de ideas para su aplicación en la realidad ..., planteamiento general del tema por parte del maestro y presentación por parte de los alumnos (subtema), que han sido previamente asignados. Constantemente hago preguntas al grupo... Lluvia de ideas para analizar y solucionar problemas reales. Promuevo la discusión acerca de problemas actuales relacionados con los temas en estudio. A todos los alumnos que participan los apoyo con mis comentarios y les doy confianza. Siempre estoy moviéndome y haciendo preguntas para que participen activamente. Para retener su atención, les pido participación activa en clase, voluntaria o inducida por mí, mediante preguntas.

Los comentarios sobre la motivación para estudiar y cumplir con las exigencias escolares fuera del aula fueron:

Con mucha comunicación y propiciando un ambiente agradable en el aula. Con base a experiencias (dentro y fuera del aula), busco conmover su psique. Mediante comentarios para que logren disciplina y valoren sus logros personales. Es casi diario. Les hago ver el lugar privilegiado que tienen en este país como estudiantes, y que en la actualidad es cada vez más difícil encontrar un empleo profesional si no se está bien preparado. En mi clase les brindo la oportunidad de que investiguen y les digo que esto es fundamental en su formación profesional, pues cuando se incorporen al medio laboral tendrán que mantenerse actualizados a través de la búsqueda de información y de mucho razonamiento. Les hago ver que las cosas (trabajos escolar) se hacen por lo que se aprende y por el saber hacerlas, no por los puntos de calificación. En la vida profesional se tiene que saber hacer cosas; no es suficiente con tener la idea. Efectué explicaciones para que sientan la necesidad de interesarse en el tema y que lo entiendan; después ya inducidos los apoyo.

Les motivo al estudio y la reflexión porque esto les permitirá ser competitivos en el mercado laboral y tener una mejor calidad de vida. Les hago sentir la necesidad de aprender para que cuando vayan al mercado de trabajo puedan ofrecer y vender algo a las empresas. En los laboratorios semanales que les entrego, dejo un espacio para escribir un mensaje motivacional. Además les insisto en la importancia de aprender, no de pasar la materia. Con base a la teoría económica les

hago saber que aprender significa capitalizarse y que esto les hará más productivos y tener mejores remuneraciones puesto que el mercado laboral, en última instancia, comprará sus conocimientos. Sin conocimientos tendrán nada que vender y estarán condenados al desempleo o a sueldos muy bajos.

Haciéndoles ver que estudiando y aprendiendo es la única forma de ofrecer a nuestra sociedad, la oportunidad de seguir mejorando. Les hago ver que tanto los alumnos como el maestro, tenemos un mismo compromiso: mejorar el nivel académico personal y que para lograrlo, tenemos que hacer el esfuerzo. Al revisar sus trabajos, selecciono el mejor del mes, y le pido al estudiante que sea el expositor de su trabajo. Destaco sus capacidades intelectuales y les pido que expongan sus puntos de vista en cada clase. Los motivo al estudio mediante la aplicación de exámenes rápidos antes de empezar a ver el tema en el aula. Los motivo a la reflexión planteándoles problemas de la vida real. Los motivo a la investigación pidiéndoles trabajos sobre temas de actualidad relacionados con la clase, por ejemplo, Fobaproa, ley de quiebra, compra venta de bancos, etc.

Les pido que evalúen donde están y adónde les gustaría llegar, y les hago ver que su futuro tendrá más sentido si ellos participan activamente en su formación. En todas las sesiones platico con ellos y los llevo a la conclusión de que estudiar para el examen no es suficiente, sino que hay que estudiar para ser mejores en nuestras vidas, Cada vez que tengo la oportunidad, insisto en la necesidad de trabajar para obtener las metas que nos fijamos en la vida. Insisto en la necesidad de usar las facultades que tenemos (vista para leer, oídos para escuchar, mente para razonar y comprender, salud, etc.), para lograrlo.

**5.2.3.8.1 Factores de motivación con mejores resultados.** El punto 6 del cuestionario aplicado en los DOEX, pregunta sobre los factores de motivación que les han dado mejores resultados. Las respuestas ofrecidas permiten establecer por lo menos tres factores importantes de motivación: a) interés genuino por los estudiantes; b) generar autoestima y saber reconocer sus esfuerzos; c) hablarles de que la preparación para la vida de éxito (personal y profesional) requiere esfuerzo, constancia y disciplina.

**5.2.3.8.1.1 Interés y confianza.** Las respuestas textuales de los docentes fueron: Interés genuino. Primero hacerles sentir que lo más importante del proceso

educativo son ellos mismos (los estudiantes). Posteriormente ganar su confianza, tratando que me vean como un compañero más, que deseo ayudarles en su preparación. Esto hace que participen más y que trabajen dentro y fuera del salón de clase con entusiasmo. Suelo decirles: Somos un equipo y me interesa su desarrollo. También les digo que ellos son los fabricantes de su futuro. Tengo tolerancia hacia algunas de sus actitudes no positivas, pero señalo sus fallas y siempre les doy oportunidad de corregir. Muestro respeto por sus posiciones y convicciones. Cuando se acercan a pedir un consejo o a comentarme alguna circunstancia particular, los escucho y me intereso en sus cosas. Converso con ellos. Mostrando alegría en cada clase. Sonriéndome e interesándome por los problemas que me plantean. Siempre les trato de ayudar a que resuelvan sus asuntos. La principal motivación es el ejemplo (me esfuerzo en preparar la clase y darla bien; elaboro material didáctico, aclaro dudas); el respeto a todos; y me empeño en ayudarles.

**5.2.3.8.1.2 Autoestima y reconocimiento.** Les hago ver que valen mucho como personas y que tienen que prepararse para salir adelante. El buen trato maestro-alumno los motiva a participar. Reconocer sus trabajos y su participación en clase ante sus compañeros, cuando lo hacen bien. La confianza, el respeto mutuo y la imparcialidad de mi parte. A todos permito que participen. Reconocer sus buenos trabajos. Predicar con el ejemplo. El tener actitudes positivas y decir que si se puede. Reconociendo sus aportaciones. Escuchándolos y enfatizando sus capacidades. Decirles que todos y cada uno de ellos son capaces de hacer las cosas: Utilizo él yo puedo; es fácil y yo lo voy hacer. Reviso cada una de sus tareas a todos y reconozco en grupo los mejores trabajos. Hacerles saber que todos tenemos capacidad y talento. Todo es cuestión de descubrir que tenemos grandes cualidades, que a veces están ocultas, y que hay necesidad de descubrirlas. Y ese descubrimiento de nuestros talentos frecuentemente ocurre en momentos de adversidad. No hay razón para sentirse con complejos de inferioridad cuando se fracasa en una materia. Sólo es cuestión de redoblar esfuerzos, de ser tenaces, insistentes, y sin desánimos: En el momento menos esperado el fruto de nuestros esfuerzos llegará. Esto es lo que transmito a mis alumnos.

**5.2.3.8.1.3 Desarrollo profesional futuro.** Decirles que en el futuro cercano los veré en el campo laboral como profesionistas de éxito, como ya me ha ocurrido con ex-alumnos. Ejemplos de la vida real con ex-alumnos exitosa en el campo laboral, gracias a su buena preparación, empeño y a seguirse preparando. Apelar a la necesidad de preparación profesional para destacar en el ambiente laboral y

personal. La buena presentación para un recién egresado que significa un excelente kárdex de calificaciones. Decirles que lo aprendido es real y aplicable; que las oportunidades se abrirán a los más preparados. Que su esfuerzo presente será recompensado y que ellos son, con sus acciones actuales, los que edifican su futuro.

5.2.3.9 Enseñanza de principios de vida y valores. A la pregunta 8 del CEPA (grado en que el docente inculca valores de honestidad, responsabilidad, etcétera), los estudiantes otorgaron calificaciones con tendencia a lo excelente. Por su parte, al preguntar a los DOEX por los factores de éxito en su labor docente, contestaron de la siguiente manera a la pregunta 1 que se les formuló en el cuestionario (los subrayados son del investigador):

En primer lugar respeto hacia los estudiantes, así como cumplir el programa establecido... y no faltar y ser puntual en tus clases... .. Entrega total a tu clase diaria y gusto por ella. ... tomo mucho compromiso hacia los alumnos.

La relación alumno-maestro es muy importante, debe prevalecer el respeto, la amistad, el compromiso mutuo... .. saber escuchar sus preguntas y ser paciente hasta que les quede claro el concepto en estudio. Respeto a todos los alumnos; ...; ser congruente entre lo que dices y haces. El trato amable hacia los alumnos, respeto hacia sus derechos y dejando claras sus obligaciones con la materia. ... respeto mutuo... .. trato agradable hacia los alumnos. ... en mi exposición entrevero valores profesionales diariamente. Más que nada exponer cada cátedra con entusiasmo, ganas y deseos de enseñar todo lo que sé y entregárselo a los alumnos, cada momento de la cátedra, cada día.

5.2.3.10 Cumplimiento del programa de estudio. Los estudiantes expresaron alta satisfacción en sus respuestas a la pregunta 9 del CEPA, que se refiere al grado en que el maestro cumple con el programa de la materia establecido por la dirección de la escuela. A este respecto, los DOEX explicaron que su éxito docente se debía, entre otros factores que mencionaron a: ... cumplir el programa (de la materia) establecido. ... presento varios ejemplos en cada tema. Conocimiento profundo y profesional de la materia. No falto a clases y doy seguimiento cada clase al programa (de la materia). Mido el avance cada día. Elaboro esquemas cognitivos para organizar la información(a transmitir). No

faltar a clases. El primer día de clases les doy a conocer el programa y el tiempo que tenemos para cubrirlos. Cumpló con los programas de las materias que imparto. Cumpló con mis horarios de clase y con los programas de la materia.

5.2.3.11 Trato respetuoso y amable. Los estudiantes expresaron también alta satisfacción por el trato que reciben de sus maestros (pregunta 10 del CEPA).

Respecto a las relaciones interpersonales con sus alumnos, los DOEX hicieron también manifestaciones al contestar las preguntas uno y siete del cuestionario que se les aplicó. Las respuestas las ofrecieron bajo dos contextos: En primer lugar como explicaciones a su éxito docente, y en segundo lugar, a la forma en que llaman la atención (reprenden) a los estudiantes en el aula cuando es necesario hacerlo (por distracciones o ruidos), recordando que son grupos numerosos (60 alumnos) y que son personas de alrededor de 20 años de edad. Sus comentarios textuales fueron:

En primer lugar respeto hacia los estudiantes .... Motivar al trabajo, tanto en el aula como fuera de ella, trato de ser lo más claro posible en los temas a explicar; ... habilidad en la comunicación. Trato amable y respetuoso... Me comprometo con los alumnos. Reviso las tareas. Desciendo al nivel del alumno en cuanto a impartir mis clases. La relación alumno maestro es muy importante: debe prevalecer el respeto, la amistad, el compromiso mutuo... Mis alumnos son entidades humanas que requieren apoyo y (buen) trato. El trato amable hacia los alumnos, el respeto a sus derechos. Basamos nuestra relación de trabajo en la confianza y el respeto mutuo. ... trato agradable hacia los alumnos.

Con respecto a la forma en que reprenden a los alumnos en el aula, comentaron:

Se les pide que guarden silencio, se les pide atención. Les digo que cuando se sientan intranquilos pueden salir y entrar al salón en forma individual y en silencio. Esto me ha dado buen resultado. Cuando un alumno insiste en comportarse mal, le pido salir del salón. Hablando con él o ellos a solas y aconsejándole el cambio de conducta. En forma discreta. Dejo de hablar, haciendo un compás de espera y le miro fijamente. Esto es todo. Me dirijo

en privado para saber si tiene algún problema. Le pregunto sobre la clase en ese momento. Le hago una pregunta fácil de contestar, que origine un diálogo con todo el grupo, de manera que el alumno se sienta interesado. Lo invito a poner atención y le puedo pedir que se cambie de lugar. Con todo respeto pero claro y fuerte. Lo hago primero a través de una mirada o mostrándole un extrañamiento en forma verbal. Llamándole en privado para plantearle la necesidad de cambiar el comportamiento. Invitándole en forma amable a salir de la clase, Con tacto, a veces medio en broma, dependiendo de la situación que se presente. Para reprender es necesario armarse de paciencia para que no resulte en una humillación ni al grupo ni al alumno que ocasione relaciones hostiles. Con palabras amables, pero sin demostrar debilidad. Respetándole para que también me respete.

### 5.3 Circunstancias académicas y ocupacionales de los docentes de excelencia en la FACPYA.

El propósito de este apartado es describir las circunstancias académicas y ocupaciones de los DOEX, en el período agosto 1998 – enero 1999.

De los 22 docentes de excelencia, catorce poseían el grado de licenciatura y ocho el grado de maestría o eran pasantes próximos a titularse. Nueve docentes estudiaban diferentes programas de maestría en la UANL.

Del total de los DOEX, siete eran maestros de tiempo completo; cuatro eran maestros de medio tiempo; y once eran maestros de asignatura (siete de base y cuatro de contrato).

Con respecto a la antigüedad como docentes en la FACPYA; tres DOEX declararon tener entre 1 y 4 años de antigüedad; cinco entre 5 y 9 años de antigüedad; cinco DOEX entre 10 y 14 años; dos entre 15 y 19 años; seis entre 20 y 24 años y uno de 30 años de antigüedad.

Finalmente 21 DOEX declararon combinar su trabajo docente con la práctica profesional.

De los datos anteriores se concluye que el 50% de los 4 DOEX son maestros por asignatura; el 32% son de tiempo completo; y el 18% son docentes de medio tiempo. Por otra parte, la calidad de los docentes parece no estar relacionarla con la antigüedad en la FACPYA. Si la antigüedad se divide en tres estratos; se tiene que el 36% posee nueve o menos años de antigüedad; el 32% tiene entre 10 y 19 años en FACPYA; y el 32% tiene 20 años o más de laorar en FACPYA.

Los datos anteriores llevan a rechazar la hipótesis 4 (ver punto 6.4 del capítulo introductorio) de que los DOEX son principalmente los maestros de mayor antigüedad. Por lo menos en la FACPYA, la antigüedad no determina la calidad del docente. Se rechaza también la hipótesis de que los DOEX sean los que poseen la categoría ocupacional de maestros de tiempo completo sobre los de medio tiempo y por asignatura. De hecho, la moda es que los maestros por asignatura sean los de excelencia, muy por encima que los maestros de tiempo completo.

#### 5.4 Resumen y conclusiones.

- 5.4.1 Las respuestas de los DOEX al cuestionario que se les aplicó, validan la hipótesis establecida en el punto 6.1 de la introducción de este trabajo. Los DOEX explicaron de una manera libre, los factores que consideran clave para lograr eficacia y eficiencia en su función: dominio de la materia que enseñan; motivación y gusto para ser docente; habilidad didáctica; y habilidad en relaciones interpersonales. Estas respuestas se apegan al modelo de docente universitario presentado en el capítulo 2.

Sin embargo, es importante decir que del total de 42 respuestas que ofrecieron los DOEX como explicaciones a su éxito, el 19% correspondió al conocimiento de la materia; 24% de las respuestas se

identificaron con la motivación del docente; 28.5% de las respuestas se identifica con el factor de relaciones interpersonales; y el restante 28.5% con las habilidades didácticas.

5.4.2 En el punto 5.2.1 se explica con detalle cada una de las actividades que realizan los DOEX para la preparación y organización de cada sesión de clase. Estos esfuerzos de los DOEX son percibidos y reconocidos por los estudiantes al responder el CEPA. Por lo tanto, hay compatibilidad entre las explicaciones de los DOEX y las opiniones de los alumnos, lo cual contribuye a validar la hipótesis 3 (ver punto 6.3 de la introducción de este trabajo).

La misma compatibilidad de respuestas de los estudiantes y las explicaciones de los DOEX se presentan tanto en el nivel de conocimientos sobre la materia (ver 5.2.2); como sobre la habilidad para explicar la clase (ver 5.2.3), que incluye: la preparación de ésta; el proceso mismo de la clase; los recursos didácticos utilizados; la motivación del docente; el enriquecimiento de la clase mediante comentarios fuera de texto del maestro; el cumplimiento de horarios; la capacidad de motivación del docente a los alumnos; el interés por los alumnos; el cumplimiento de los objetivos de la clase y del curso; y el trato justo, amable y respetuoso al alumno.

Todo lo anterior nos lleva a validar la hipótesis 3 presentada en el punto 6.3 de la introducción este trabajo.

Por otra parte, se detectó que la excelencia en los docentes de la FACPYA no es determinada por la antigüedad en la docencia ni por el hecho de poseer la condición de maestro de tiempo completo (Véase 5.3 ). Por lo anterior se rechazó la hipótesis 4 establecida en el punto 6.4 de la introducción a este trabajo.



## CAPÍTULO 6

### COMENTARIOS FINALES Y RECOMENDACIONES

- 1 La pretensión de esta investigación, establecida desde la etapa introductoria de este informe final, fue generar información relativa a los procesos, comportamientos y resultados que se viven diariamente en el aula con los alumnos, por los docentes más eficaces de la FACPYA. Espero que esta información sirva de base para generar intercambios y el análisis de experiencias entre los docentes de la facultad y aún de otras instituciones de educación superior. De esta manera, se aprovecharía en mayor grado el valioso capital humano de que se dispone, para beneficio tanto del personal docente como de los estudiantes.

Para lograr lo anterior se efectuó lo siguiente:

- A) Se elaboró un modelo de docente universitario para utilizarlo como referente en los hallazgos de la investigación en la FACPYA.
- B) Se establecieron criterios y métodos para medir y comparar el desempeño y resultados de los docentes de los primeros cinco semestres escolares en la FACPYA.
- C) Se recabó y se procesó la información pertinente para diferenciar a los docentes en base a su comportamiento y a sus resultados en el aula. De esta manera se determinaron a los docentes más eficaces de la FACPYA, que aquí se denominan de excelencia. Del total de 282 maestros observados, 22 fueron considerados de excelencia. Las características básicas y pedagógicas de este 7.8% de docentes de excelencia (DOEX) se presentaron en forma detallada en el capítulo 4. Para la versión sintetizada véase el apartado de resumen y conclusiones del mismo capítulo.
- D) Se recabó y se procesó información sobre las prácticas que declararon efectuar los 22 docentes catalogados de excelencia. Es importante dar a conocer estas prácticas docentes, en virtud de que son los factores que explican para el período en estudio, la eficacia docente en la FACPYA. Estas prácticas docentes de calidad se

presentaron en el capítulo 5. Para la versión sintetizada, véase el resumen y las conclusiones del citado capítulo.

- 2 No existe un método perfecto de evaluación a docentes. Los criterios y métodos de medición y comparación de los índices de satisfacción de los estudiantes (ISE) generados por sus maestros, utilizados en este trabajo son perfectibles. La virtud que poseen, es que fueron el patrón con que se midió y comparó el desempeño de los 282 docentes en las 738 materias que se impartieron en los cinco semestres comunes de los programas de licenciatura en la FACPYA.
- 3 Respecto al adjetivo de excelencia aplicado a 22 docentes en este trabajo, es importante decir que la excelencia no es una meta fija a la cual llegar, sino un camino a transitar continuamente con metas móviles cada vez más retadoras. La excelencia de ayer puede ser lo malo de hoy si no se da el proceso de mejora continua.

Desde esta perspectiva, la excelencia es un estilo de vida al que debemos habituarnos los docentes. Necesitamos medir periódicamente el ISE que generamos en nuestros estudiantes, para determinar constantemente áreas de oportunidad para ser mejores docentes y tomar las acciones correspondientes para lograrlo. Cada docente necesita comparar los resultados que obtiene en cada periodo escolar, determinar su cambio o mejoría, analizar las causas, corregir acciones y comparar resultados, para elevar el estándar o la norma de desempeño cada día. Debemos ganar conciencia de que lo que no se mide y no se trabaja no se mejora. De hecho, en las páginas 49 y 50 se consignan las mejoras continuas en los ISE generados por los docentes de la FACPYA de 1995 a 1998.

#### **4 Las características detectadas en los DOEX fueron las siguientes:**

##### **4.1 Los DOEX son generadores de alta satisfacción en sus estudiantes.**

- Por el nivel de conocimientos que poseen en la materia que imparten.
- Por la forma en que preparan y organizan su clase.
- Por la habilidad que poseen para explicar la clase.
- Por la forma en que enriquecen la clase con sus comentarios sobre los temas estudiados en el libro de texto.
- Por su cumplimiento con los horarios establecidos.
- Por el grado y forma en que motiva a la reflexión y participación de los alumnos en la clase.
- Por la forma en que los motiva a estudiar y hacer tareas fuera de clase.
- Por la forma en que les inculca principios de vida y valores profesionales.
- Por la forma en que cumple con los programas de la materia.
- Por su trato amable y espíritu de servicio a ellos.
- Por su confiabilidad para plantearle problemas y recibir ayuda.

##### **4.2 Los DOEX son generadores de altos rendimientos en sus estudiantes.**

##### **4.3 Los DOEX son consistentes en su comportamiento en el aula, y en la generación de altos rendimientos en los diferentes grupos y materias que enseñan.**

#### **5 Para lograr lo anterior, los DOEX explicaron que es necesario:**

- Conocer muy bien la teoría y la práctica de la materia que enseñan.
- Tener gusto por la docencia y la materia que enseñan e interés en el aprendizaje de sus estudiantes.
- Tener gusto y habilidad para interactuar con sus alumnos.
- Poseer habilidad didáctica.

- 6 Los DOEX también expresaron la forma en que se comportan e interrelacionan con sus alumnos en el aula. Las prácticas docentes que ejecutan y la forma en que las llevan a cabo de acuerdo a sus explicaciones aparecen en el punto 5.2.

## RECOMENDACIONES

- 1 Se recomienda mejorar los procesos de selección y contratación de personal docente, en base a las cuatro exigencias fundamentales (aptitud, actitud, habilidad didáctica y habilidad en relaciones interpersonales) explicadas en el capítulo 2.
- 2 Evaluar sistemáticamente el desempeño y resultados de los docentes.
- 3 Elaborar diagnósticos individuales del desempeño docente para detectar fortalezas y debilidades.
- 4 Elaborar planes y programas de mejoramiento en la calidad de los servicios docentes en base a los diagnósticos efectuados.
- 5 Capacitar y recapacitar constantemente al personal docente, enfatizando en los áreas débiles detectadas en su desempeño en el aula. Asimismo, incluir dentro de los programas de mejoramiento del servicio docente, el intercambio de experiencias en el aula de los maestros más eficaces.
- 6 Si bien es cierto desde 1995 en la FACPYA y desde 1998 en toda la UANL, se mide sistemáticamente el desempeño de los docentes tanto en las escuelas preparatorias como en las facultades, considero que ésto no es suficiente para lograr el propósito para el cual se diseñan los sistemas de medición del desempeño. Medir periódicamente es una condición necesaria pero no suficiente para mejorar el desempeño docente. Se recomienda sistematizar también los procesos posteriores a la medición del desempeño de los docentes en cada escuela y facultad, para lograr la mejora continua.

6.1 Es necesario enseñar al docente a diagnosticar su circunstancia particular a la luz de las percepciones de sus alumnos, y apoyarlo en el autodiagnóstico para identificar áreas de oportunidad para mejorar su desempeño en el aula. Asimismo apoyar y motivar a cada docente en la elaboración de un plan individual de mejoramiento, donde se establezcan en forma precisa los objetivos a lograr en el siguiente periodo escolar, así como los medios y estrategias correspondientes para alcanzarlos. Posteriormente, dar seguimiento a los programas de mejoramiento establecidos para verificar el avance de cada docente.

7 Por otra parte, es también importante mencionar aquí, que el instrumento utilizado para medir el desempeño docente en esta investigación (el CEPA), está al servicio de quien utiliza la herramienta y puede ser bien o mal utilizada.

La oportunidad, la forma y las condiciones en que se aplique el CEPA (fechas; horarios; selección, capacitación y supervisión de los encuestadores; las explicaciones a los estudiantes, etcétera); así como la responsabilidad con que se utilicen los ISE generados por cada docente, son determinantes para que este tipo de instrumentos sirvan como palancas que impulsen el mejoramiento del personal docente.

8 Se recomienda dar seguimiento al enorme esfuerzo que se hace actualmente en la UANL para recolectar y procesar los datos del desempeño docente y utilizar la información de una manera apropiada. Almacenar y no utilizar esta información equivale a no tenerla. Utilizar esta información con la intención de dañar y no mejorar a los docentes es una práctica negativa que siempre debe ser evitada.

9 Los criterios y la metodología utilizada en esta investigación para determinar a los docentes más eficaces obedecen a las circunstancias particulares que existen en la FACPYA de la UANL, tales como su gran tamaño, su organización escolar, su diseño curricular, la aplicación de exámenes estandarizados y universales, etcétera. Por ello, no se puede recomendar su aplicación en forma generalizada. Sin embargo, con

algunos ajustes pudieran ser utilizados en forma total o parcial en otras dependencias universitarias o en otras instituciones de educación media superior y superior.

Por la similitud que se tiene con las circunstancias de la FACPYA, considero que en las escuelas preparatorias de la UANL, y en algunas facultades de alta población escolar, podrían efectuarse investigaciones con la metodología aquí utilizada para buscar la deseada mejora continua en la docencia en particular, y en el nivel académico del estudiantado en general. Lo más importante es que la información existe.

10. Las características y las prácticas que ejecutan los DOEX, merecen ser compartidas, analizadas, evaluadas y replanteadas entre el cuerpo docente, para ser adoptadas por convicción propia de cada maestro que desee elevar el grado de satisfacción y resultados de sus estudiantes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ayala Aguirre, Francisco. 1998. *La función del profesor como asesor*. Editorial Trillas, México.
- Berrum de Labra, José y Miguel Méndez, Vicente (compiladores). 1995. *Maestro de Excelencia*. Fernández Editores. Edición única no comercial. México.
- Bolaños Lozano, Ernesto. 2001. *Facultad de Economía, UANL: Su proyecto educativo. Origen, evolución y perspectivas*. Universidad Autónoma de Nuevo León. México.
- Bolaños Lozano, Ernesto. 1998. *Experiencias de evaluación externa de la educación superior en México. El Comité de Administración y Gestión Institucional. Estudio de casos*. Imprenta de la Facultad de Economía, U.A.N.L. México.
- Bernardo, José 1997. *Hacia una enseñanza eficaz*. Editora Rialp, Madrid.
- Chadwick, C. B. y Rivera N. .1997. *Evaluación formativa para el docente*. Paidós. Primera Edición, Primera Reimpresión. España.
- Coll, César. 2000. *Psicología y Curriculum*. Paidós. Primera edición. Primera reimpresión. México.
- Covey, Stephen. 1994 *Los 7 hábitos de la persona altamente eficaz*. Editorial Paidós. México.
- Díaz Barriga, Frida y Hernández Rojas, Gerardo. 1997. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. McGraw-Hill-Interamericana. México.
- Fullat, Octavi. 1992. *Filosofía de la educación. Paideia*. Editorial Ceac. España.
- Hernández, Pedro. 1998. *Diseñar y enseñar. Teoría y técnica de la programación y del proyecto docente*. Narcea, S. A. de ediciones. Madrid.
- Gago Huguet, Antonio. 1997. *Modelo de sistematización del proceso enseñanza-aprendizaje. Área: Sistematización de la enseñanza*. Editorial Trillas, México.
- Instituto de Antropología de la Universidad de Occidente 2001 *Mochicahui. Nuevas Fronteras* Gobierno del Estado de Sinaloa. México

Reig, Enrique. 1996. *Modelos de motivación. Estrategias de desarrollo al alcance de todos*. McGraw-Hill/Interamericana Editores. México.

Morris L. Bigge. 1975. *Teorías del Aprendizaje para Maestros*. Editorial Trillas. México.

Romans, Merce y Villadot, Guillem. 1998. *La educación de las personas adultas. Cómo optimizar la práctica diaria*. Paidós. España.

Rossi, Peter H. and Freeman, Howard E. . 1989. *Evaluation. A Systematic Approach*. Sage Publications, Inc. Cuarta edición. California, U.S.A.

Rueda Beltrán, Mario y Díaz Barriga, Frida. 2000. (compiladores). Arceo. *La evaluación de la docencia. Perspectivas actuales*. Paidós Mexicana, S. A. Primera Edición. México.

Schmelkes Corina. 1998. *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación* (Tesis). Oxford Univeristy Press. Segunda Edición. México.

Stone, Wiske (compilador). 1999. *La enseñanza para la comprensión. Vinculación entre la investigación y la práctica*. Editorial Paidós. Argentina.

Stufflebeam, Daniel y Shinkfield Antony. 1987. *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Paidós. España.

Wittrock, Merlin C. (compendio). 1997. *La investigación de la enseñanza, I. Enfoques, teorías y métodos*. Ediciones Paidós Ibérica, S. A. Primera Edición, primera reimpresión. Barcelona.

Wittrock, Merlin C. 1997. *La investigación de la enseñanza: Profesores y alumnos*. Vol. III. Paidós. España.

Zabalza Miguel. 1997. *Diseño y Desarrollo Curricular*. Narcea. Séptima Edición. España.



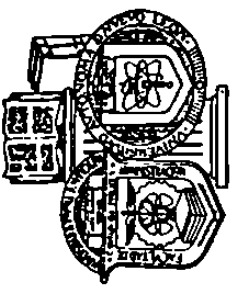
## ANEXO 1

- CUESTIONARIO PARA EVALUAR A LOS PROFESORES POR SUS ALUMNOS (CEPA).
- EJEMPLOS DE EVALUACIÓN PARA DETERMINAR EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS ESTUDIANTES (ISE), RESPECTO A SUS MAESTROS EN LA MATERIA QUE LES IMPARTE.

**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION.**  
**PRIMER SEMESTRE - PROYECTO EXAC.**  
**SEPT-95 // ENE-96.**

EN ESTA ENCUESTA NO SE REQUIERE SU NOMBRE.

GRUPO: \_\_\_\_\_ TURNO: \_\_\_\_\_ SEM: \_\_\_\_\_



1.- SI ES EXCELENTE.  
 2.- SI ES MUY BUENA.  
 3.- SI ES BUENA.  
 4.- SI ES REGULAR.  
 5.- SI ES DEFICIENTE.

POR FAVOR CONTESTE EN BASE A SU EXPERIENCIA PERSONAL, SEA OBJETIVO, EN DONDE SE LE PIDE SU OPINION, POR FAVOR CONTESTE.

	PREGUNTAS	NOMBRE DEL MAESTRO:	INTROD. A LOS NEGOCIOS	MATEMATICAS I	INFORMATICA I	MCO. LGL DE LOS NEGOCIOS	COMUNICACION I	INGLES
1	EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO PREPARA Y ORGANIZA SU CLASE?							
2	EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE SU MAESTRO, EN LA MATERIA QUE IMPARTE?							
3	EN SU OPINION, ¿CUAL ES LA HABILIDAD DEL MAESTRO PARA EXPLICAR SU CLASE?							
4	EN SU OPINION, EL MAESTRO ENRIQUECE CON SUS COMENTARIOS Y EXPLICACIONES, LOS TEMAS ESTUDIADOS EN EL LIBRO DE TEXTO.							
5	EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO CUMPLE CON LOS HORARIOS DE CLASE ESTABLECIDOS?							
6	EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO MOTIVA LA REFLEXION Y PARTICIPACION DE LOS ALUMNOS EN CLASE?							
7	EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL GRADO QUE EL MAESTRO MOTIVA A LOS ALUMNOS A ESTUDIAR Y HACER TAREAS FUERA DE CLASE?							
8	EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO INCULCA A LOS ESTUDIANTES VALORES DE HONESTIDAD, RESPONSABILIDAD, ETC.?							
9	EN SU OPINION Y EN BASE AL PROGRAMA DE LA MATERIA, ¿CUAL ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE ESTE PROGRAMA?							
10	EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL TRATO AL ALUMNO POR PARTE DEL MAESTRO?							

26.- COMENTARIOS Y SUGERENCIAS.

FAC. DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMON.  
 PROYECTO >> EXAC << EXCELENCIA ACADEMICA  
 EVALUACION A MAESTROS POR LOS ALUMNOS: SEP/95 - FEB/96  
 GRUPO: 127 INTROD A LOS NEGOCIOS

PRG	NR	EX	RESPUESTAS					TOT	PORCENTAJES (%)					
			MB	B	R	D	NR		EX	MB	B	R	D	TOT
1	0	38	16	0	0	0	54	0.0	70.3	29.6	0.0	0.0	0.0	100
2	0	53	1	0	0	0	54	0.0	98.1	1.8	0.0	0.0	0.0	100
3	0	51	3	0	0	0	54	0.0	94.4	5.5	0.0	0.0	0.0	100
4	0	45	9	0	0	0	54	0.0	83.3	16.6	0.0	0.0	0.0	100
5	0	47	7	0	0	0	54	0.0	87.0	12.9	0.0	0.0	0.0	100
6	0	43	11	0	0	0	54	0.0	79.6	20.3	0.0	0.0	0.0	100
7	0	33	17	4	0	0	54	0.0	61.1	31.4	7.4	0.0	0.0	100
8	1	32	15	6	0	0	54	1.8	59.2	27.7	11.1	0.0	0.0	100
9	0	40	11	3	0	0	54	0.0	74.0	20.3	5.5	0.0	0.0	100
10	0	51	3	0	0	0	54	0.0	94.4	5.5	0.0	0.0	0.0	100
Media porcentual simple -->								80.1	17.2	2.4	0.0	0.0		

INDICE DE SATISFACCION PONDERADO (%) = 96.5

Este índice de satisfacción ponderado es generado por los estudiantes respecto al maestro.

El índice de satisf. pond. será 100% SI y SOLO SI todo es EXCELENTE.  
 INDICE DE SATISFACCION = [1-Excelente, 2-Muy Buena y 3-Buena]

ESC. DE VALUACION	CODIGO	PONDERACION	CALIF. POND.
1.- Excelente	= EX	100	80.1
2.- Muy Buena	= MB	85	14.6
3.- Buena	= B	70	1.6
4.- Regular	= R	00	0.0
5.- Deficiente	= D	00	0.0
No Respuesta	= NR		

Las preguntas del cuestionario:

1. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO PREPARA Y ORGANIZA SU CLASE.?
2. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE SU MAESTRO, EN LA MATERIA QUE IMPARTE.?
3. EN SU OPINION, ¿CUAL ES LA HABILIDAD DEL MAESTRO PARA EXPLICAR SU CLASE.?
4. EN SU OPINION, EL MAESTRO ENRIQUECE CON SUS COMENTARIOS Y EXPLICACIONES, LOS TEMAS ESTUDIADOS EN EL LIBRO DE TEXTO.
5. EN SU OPINION ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO CUMPLE CON LOS HORARIOS DE CLASE ESTABLECIDOS.?
6. EN SU OPINION ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO MOTIVA LA REFLEXION Y PARTICIPACION DE LOS ALUMNOS EN CLASE.?
7. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL GRADO QUE EL MAESTRO MOTIVA A LOS ALUMNOS A ESTUDIAR Y HACER TAREAS FUERA DE CLASE.?
8. EN SU OPINION ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO INCULCA A LOS ESTUDIANTES VALORES DE HONESTIDAD, RESPONSABILIDAD, ETC
9. EN SU OPINION Y EN BASE AL PROGRAMA DE LA MATERIA, ¿CUAL ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE ESTE PROGRAMA.?
10. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL TRATO AL ALUMNO POR PARTE DEL MAESTRO.?

FAC. DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMON.  
 PROYECTO >> EXAC << EXCELENCIA ACADEMICA  
 EVALUACION A MAESTROS POR LOS ALUMNOS: SEP/95 - FEB/96  
 GRUPO: 125 MATEMATICAS I

PRG	NR	RESPUESTAS						TOT	PORCENTAJES (%)						TOT
		EX	MB	B	R	D	NR		EX	MB	B	R	D		
1	0	25	18	5	1	0	49	0.0	51.0	36.7	10.2	2.0	0.0	100	
2	0	34	12	2	1	0	49	0.0	69.3	24.4	4.0	2.0	0.0	100	
3	0	30	15	2	2	0	49	0.0	61.2	30.6	4.0	4.0	0.0	100	
4	0	25	15	7	1	1	49	0.0	51.0	30.6	14.2	2.0	2.0	100	
5	0	35	12	2	0	0	49	0.0	71.4	24.4	4.0	0.0	0.0	100	
6	1	20	22	3	3	0	49	2.0	40.8	44.9	6.1	6.1	0.0	100	
7	0	22	19	6	2	0	49	0.0	44.9	38.7	12.2	4.0	0.0	100	
8	0	18	17	12	1	1	49	0.0	36.7	34.6	24.4	2.0	2.0	100	
9	0	33	9	5	1	1	49	0.0	67.3	18.3	10.2	2.0	2.0	100	
10	0	22	10	13	1	3	49	0.0	44.9	20.4	26.5	2.0	6.1	100	
Media porcentual simple -->								53.8	30.4	11.6	2.6	1.2			

INDICE DE SATISFACCION PONDERADO (%) = 87.8

Este índice de satisfacción ponderado es generado por los estudiantes respecto al maestro.

El índice de satisf. pond. será 100% SI y SOLO SI todo es EXCELENTE.  
 INDICE DE SATISFACCION = [1-Excelente, 2-Muy Buena y 3-Buena]

ESC. DE VALUACION	CODIGO	PONDERACION	CALIF.POND.
1.- Excelente	= EX	100	53.8
2.- Muy Buena	= MB	85	25.8
3.- Buena	= B	70	8.1
4.- Regular	= R	00	0.0
5.- Deficiente	= D	00	0.0
No Respuesta	= NR		

Las preguntas del cuestionario:

1. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO PREPARA Y ORGANIZA SU CLASE.?
2. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE SU MAESTRO, EN LA MATERIA QUE IMPARTE.?
3. EN SU OPINION, ¿CUAL ES LA HABILIDAD DEL MAESTRO PARA EXPLICAR SU CLASE.?
4. EN SU OPINION, EL MAESTRO ENRIQUECE CON SUS COMENTARIOS Y EXPLICACIONES, LOS TEMAS ESTUDIADOS EN EL LIBRO DE TEXTO.
5. EN SU OPINION ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO CUMPLE CON LOS HORARIOS DE CLASE ESTABLECIDOS.?
6. EN SU OPINION ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO MOTIVA LA REFLEXION Y PARTICIPACION DE LOS ALUMNOS EN CLASE.?
7. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL GRADO QUE EL MAESTRO MOTIVA A LOS ALUMNOS A ESTUDIAR Y HACER TAREAS FUERA DE CLASE.?
8. EN SU OPINION ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO INCULCA A LOS ESTUDIANTES VALORES DE HONESTIDAD, RESPONSABILIDAD, ETC.?
9. EN SU OPINION Y EN BASE AL PROGRAMA DE LA MATERIA, ¿CUAL ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE ESTE PROGRAMA.?
10. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL TRATO AL ALUMNO POR PARTE DEL MAESTRO.?

FAC. DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMON.  
 PROYECTO >> EXAC << EXCELENCIA ACADEMICA  
 EVALUACION A MAESTROS POR LOS ALUMNOS: SEP/95 - FEB/96  
 GRUPO: 112 INFORMATICA I

PRG	NR	RESPUESTAS						TOT	PORCENTAJES (%)						TOT
		EX	MB	B	R	D	NR		EX	MB	B	R	D		
1	0	12	19	16	3	1	51	0.0	23.5	37.2	31.3	5.8	1.9	100	
2	0	16	24	9	2	0	51	0.0	31.3	47.0	17.6	3.9	0.0	100	
3	0	9	26	14	1	1	51	0.0	17.6	50.9	27.4	1.9	1.9	100	
4	0	5	20	18	8	0	51	0.0	9.8	39.2	35.2	15.6	0.0	100	
5	0	1	13	19	16	2	51	0.0	1.9	25.4	37.2	31.3	3.9	100	
6	0	4	21	19	6	1	51	0.0	7.8	41.1	37.2	11.7	1.9	100	
7	0	11	16	18	4	2	51	0.0	21.5	31.3	35.2	7.8	3.9	100	
8	0	4	21	18	6	2	51	0.0	7.8	41.1	35.2	11.7	3.9	100	
9	0	12	25	11	3	0	51	0.0	23.5	49.0	21.5	5.8	0.0	100	
10	1	34	10	5	1	0	51	1.9	66.6	19.6	9.8	1.9	0.0	100	
Media porcentual simple -->								21.1	38.2	28.8	9.8	1.7			

INDICE DE SATISFACCION PONDERADO (%) = 73.8

Este índice de satisfacción ponderado es generado por los estudiantes respecto al maestro.

El índice de satisf. pond. será 100% SI y SOLO SI todo es EXCELENTE.  
 INDICE DE SATISFACCION = [1-Excelente, 2-Muy Buena y 3-Buena]

ESC. DE VALUACION	CODIGO	PONDERACION	CALIF. POND.
1.- Excelente	= EX	100	21.1
2.- Muy Buena	= MB	85	32.5
3.- Buena	= B	70	20.1
4.- Regular	= R	00	0.0
5.- Deficiente	= D	00	0.0
No Respuesta	= NR		

Las preguntas del cuestionario:

1. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO PREPARA Y ORGANIZA SU CLASE.?
2. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE SU MAESTRO, EN LA MATERIA QUE IMPARTE.?
3. EN SU OPINION, ¿CUAL ES LA HABILIDAD DEL MAESTRO PARA EXPLICAR SU CLASE.?
4. EN SU OPINION, EL MAESTRO ENRIQUECE CON SUS COMENTARIOS Y EXPLICACIONES, LOS TEMAS ESTUDIADOS EN EL LIBRO DE TEXTO.
5. EN SU OPINION ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO CUMPLE CON LOS HORARIOS DE CLASE ESTABLECIDOS.?
6. EN SU OPINION ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO MOTIVA LA REFLEXION Y PARTICIPACION DE LOS ALUMNOS EN CLASE.?
7. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL GRADO QUE EL MAESTRO MOTIVA A LOS ALUMNOS A ESTUDIAR Y HACER TAREAS FUERA DE CLASE.?
8. EN SU OPINION ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO INCULCA A LOS ESTUDIANTES VALORES DE HONESTIDAD, RESPONSABILIDAD, ETC ?
9. EN SU OPINION Y EN BASE AL PROGRAMA DE LA MATERIA, ¿CUAL ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE ESTE PROGRAMA.?
10. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL TRATO AL ALUMNO POR PARTE DEL MAESTRO.?

FAC. DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMON.  
 PROYECTO >> EXAC << EXCELENCIA ACADEMICA  
 EVALUACION A MAESTROS POR LOS ALUMNOS: SEP/95 - FEB/96  
 GRUPO: 101 MARCO LEGAL NEGOCIOS

PRG	NR	RESPUESTAS						TOT	PORCENTAJES (%)						TOT
		EX	MB	B	R	D	NR		EX	MB	B	R	D		
1	0	5	13	18	14	1	51	0.0	9.8	25.4	35.2	27.4	1.9	100	
2	0	13	24	8	4	2	51	0.0	25.4	47.0	15.6	7.8	3.9	100	
3	0	4	11	14	16	6	51	0.0	7.8	21.5	27.4	31.3	11.7	100	
4	0	12	14	11	10	4	51	0.0	23.5	27.4	21.5	19.6	7.8	100	
5	0	27	18	6	0	0	51	0.0	52.9	35.2	11.7	0.0	0.0	100	
6	0	6	15	13	9	8	51	0.0	11.7	29.4	25.4	17.6	15.6	100	
7	0	3	13	15	16	4	51	0.0	5.8	25.4	29.4	31.3	7.8	100	
8	0	5	11	24	7	4	51	0.0	9.8	21.5	47.0	13.7	7.8	100	
9	0	18	15	12	5	1	51	0.0	35.2	29.4	23.5	9.8	1.9	100	
10	0	9	16	10	9	7	51	0.0	17.6	31.3	19.6	17.6	13.7	100	
Media porcentual simple -->								20.0	29.4	25.6	17.6	7.2			

INDICE DE SATISFACCION PONDERADO (%) = 62.9

Este índice de satisfacción ponderado es generado por los estudiantes respecto al maestro.

El índice de satisf. pond. será 100% SI y SOLO SI todo es EXCELENTE.  
 INDICE DE SATISFACCION = [1-Excelente, 2-Muy Buena y 3-Buena]

ESC. DE VALUACION	CODIGO	PONDERACION	CALIF.POND.
1.- Excelente	= EX	100	20.0
2.- Muy Buena	= MB	85	25.0
3.- Buena	= B	70	17.9
4.- Regular	= R	00	0.0
5.- Deficiente	= D	00	0.0
No Respuesta	= NR		

Las preguntas del cuestionario:

1. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO PREPARA Y ORGANIZA SU CLASE.?
2. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE SU MAESTRO, EN LA MATERIA QUE IMPARTE.?
3. EN SU OPINION, ¿CUAL ES LA HABILIDAD DEL MAESTRO PARA EXPLICAR SU CLASE.?
4. EN SU OPINION, EL MAESTRO ENRIQUECE CON SUS COMENTARIOS Y EXPLICACIONES, LOS TEMAS ESTUDIADOS EN EL LIBRO DE TEXTO.
5. EN SU OPINION ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO CUMPLE CON LOS HORARIOS DE CLASE ESTABLECIDOS.?
6. EN SU OPINION ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO MOTIVA LA REFLEXION Y PARTICIPACION DE LOS ALUMNOS EN CLASE.?
7. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL GRADO QUE EL MAESTRO MOTIVA A LOS ALUMNOS A ESTUDIAR Y HACER TAREAS FUERA DE CLASE.?
8. EN SU OPINION ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO INCULCA A LOS ESTUDIANTES VALORES DE HONESTIDAD, RESPONSABILIDAD, ETC ?
9. EN SU OPINION Y EN BASE AL PROGRAMA DE LA MATERIA, ¿CUAL ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE ESTE PROGRAMA.?
10. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL TRATO AL ALUMNO POR PARTE DEL MAESTRO.?

FAC. DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMON.  
 PROYECTO >> EXAC << EXCELENCIA ACADEMICA  
 EVALUACION A MAESTROS POR LOS ALUMNOS: SEP/95 - FEB/96  
 GRUPO: 117 INTROD A LOS NEGOCIOS

PRG	NR	RESPUESTAS						TOT	PORCENTAJES (%)						TOT
		EX	MB	B	R	D	NR		EX	MB	B	R	D		
1	0	0	6	17	28	7	58	0.0	0.0	10.3	29.3	48.2	12.0	100	
2	0	2	27	22	6	1	58	0.0	3.4	46.5	37.9	10.3	1.7	100	
3	0	3	17	22	12	4	58	0.0	5.1	29.3	37.9	20.6	6.9	100	
4	0	10	18	11	17	2	58	0.0	17.2	31.0	18.9	29.3	3.4	100	
5	0	7	16	16	12	7	58	0.0	12.0	27.5	27.5	20.6	12.0	100	
6	0	3	9	20	19	7	58	0.0	5.1	15.5	34.4	32.7	12.0	100	
7	0	1	6	18	23	10	58	0.0	1.7	10.3	31.0	39.6	17.2	100	
8	0	7	8	28	11	4	58	0.0	12.0	13.7	48.2	18.9	6.9	100	
9	0	2	11	25	16	4	58	0.0	3.4	18.9	43.1	27.5	6.9	100	
10	0	14	18	17	9	0	58	0.0	24.1	31.0	29.3	15.5	0.0	100	
Media porcentual simple -->								8.4	23.4	33.7	26.3	7.9			

INDICE DE SATISFACCION PONDERADO (%) = 52.0

Este índice de satisfacción ponderado es generado por los estudiantes respecto al maestro.

El índice de satisf. pond. será 100% SI y SOLO SI todo es EXCELENTE.

INDICE DE SATISFACCION = [1-Excelente, 2-Muy Buena y 3-Buena]

ESC. DE VALUACION	CODIGO	PONDERACION	CALIF.POND.
1.- Excelente	= EX	100	8.4
2.- Muy Buena	= MB	85	19.9
3.- Buena	= B	70	23.6
4.- Regular	= R	00	0.0
5.- Deficiente	= D	00	0.0
No Respuesta	= NR		

Las preguntas del cuestionario:

1. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO PREPARA Y ORGANIZA SU CLASE.?
2. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE SU MAESTRO, EN LA MATERIA QUE IMPARTE.?
3. EN SU OPINION, ¿CUAL ES LA HABILIDAD DEL MAESTRO PARA EXPLICAR SU CLASE.?
4. EN SU OPINION, EL MAESTRO ENRIQUECE CON SUS COMENTARIOS Y EXPLICACIONES, LOS TEMAS ESTUDIADOS EN EL LIBRO DE TEXTO.
5. EN SU OPINION ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO CUMPLE CON LOS HORARIOS DE CLASE ESTABLECIDOS.?
6. EN SU OPINION ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO MOTIVA LA REFLEXION Y PARTICIPACION DE LOS ALUMNOS EN CLASE.?
7. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL GRADO QUE EL MAESTRO MOTIVA A LOS ALUMNOS A ESTUDIAR Y HACER TAREAS FUERA DE CLASE.?
8. EN SU OPINION ¿CUAL ES EL GRADO EN QUE EL MAESTRO INCULCA A LOS ESTUDIANTES VALORES DE HONESTIDAD, RESPONSABILIDAD, ETC ?
9. EN SU OPINION Y EN BASE AL PROGRAMA DE LA MATERIA, ¿CUAL ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE ESTE PROGRAMA.?
10. EN SU OPINION, ¿CUAL ES EL TRATO AL ALUMNO POR PARTE DEL MAESTRO.?

## **ANEXO 2**

**SEIS EJEMPLOS DE CALIFICACIONES PROMEDIO OBTENIDAS POR CADA UNO  
DE LOS GRUPOS DE ESTUDIANTES QUE PRESENTARON EXÁMENES  
ESTANDARIZADOS EN CADA MATERIA.**



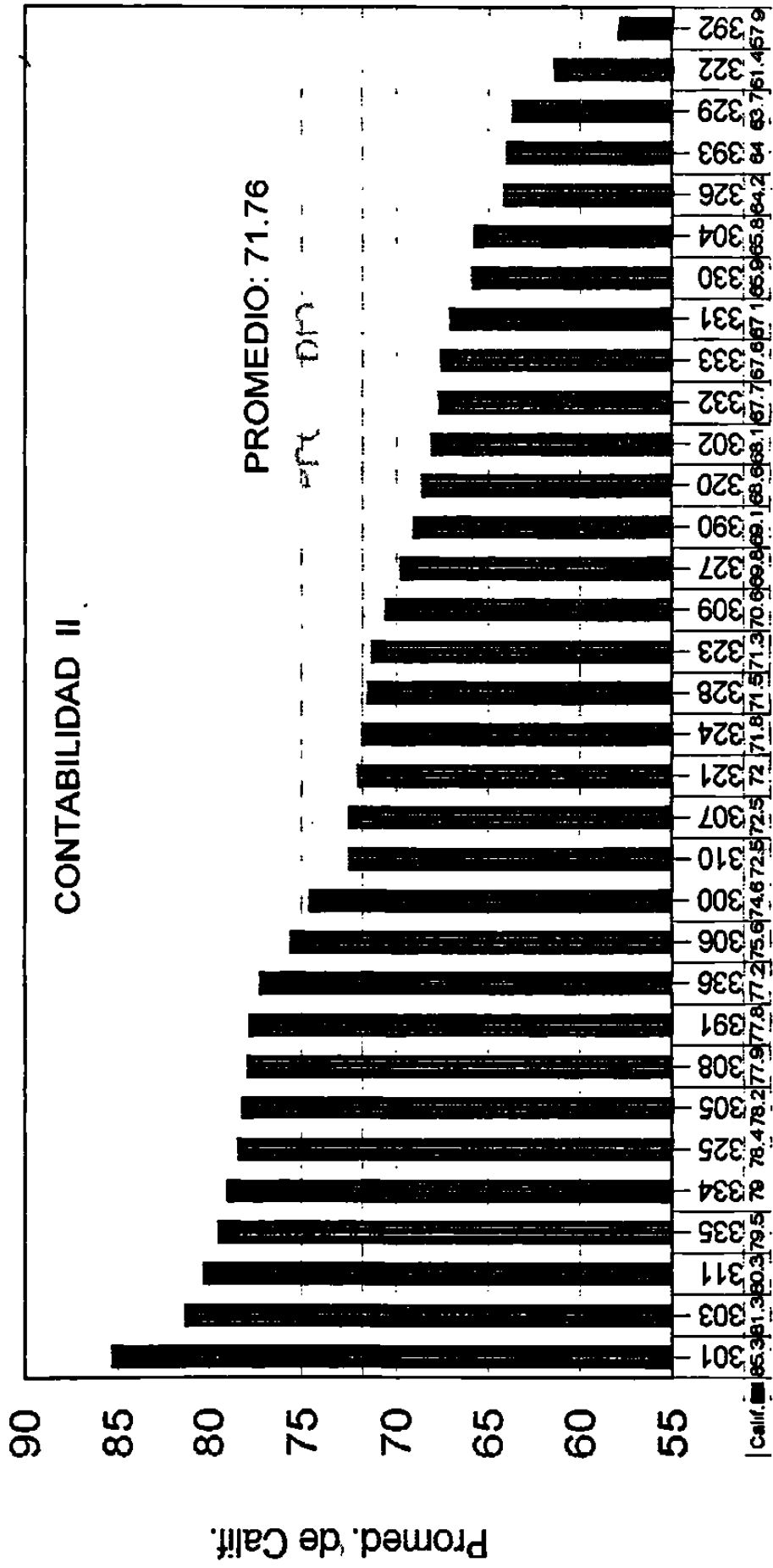
# Universidad Autónoma de Nuevo León

## Fac. de Contaduría Pub. y Admón.

Calificación Promedio por Grupo

Exámenes de Final. Sem: Ago-Dic. de 1999

**EXAC**



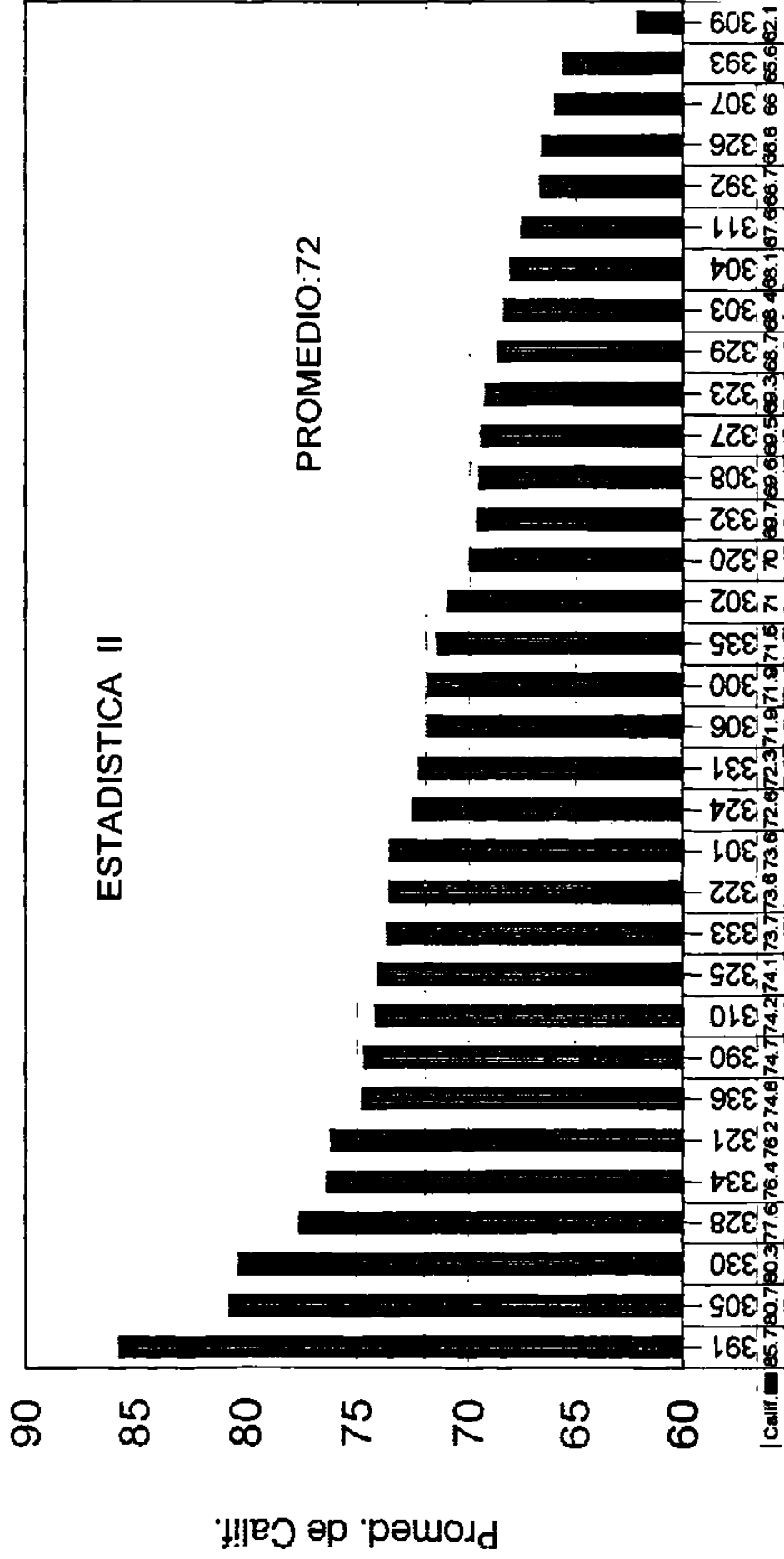
# Universidad Autónoma de Nuevo León

## Fac. de Contaduría Pub. y Admón.

### Calificación Promedio por Grupo

Exámenes de Final. Sem: Ago- Dic. de 1999

**EXAC**



Grupos

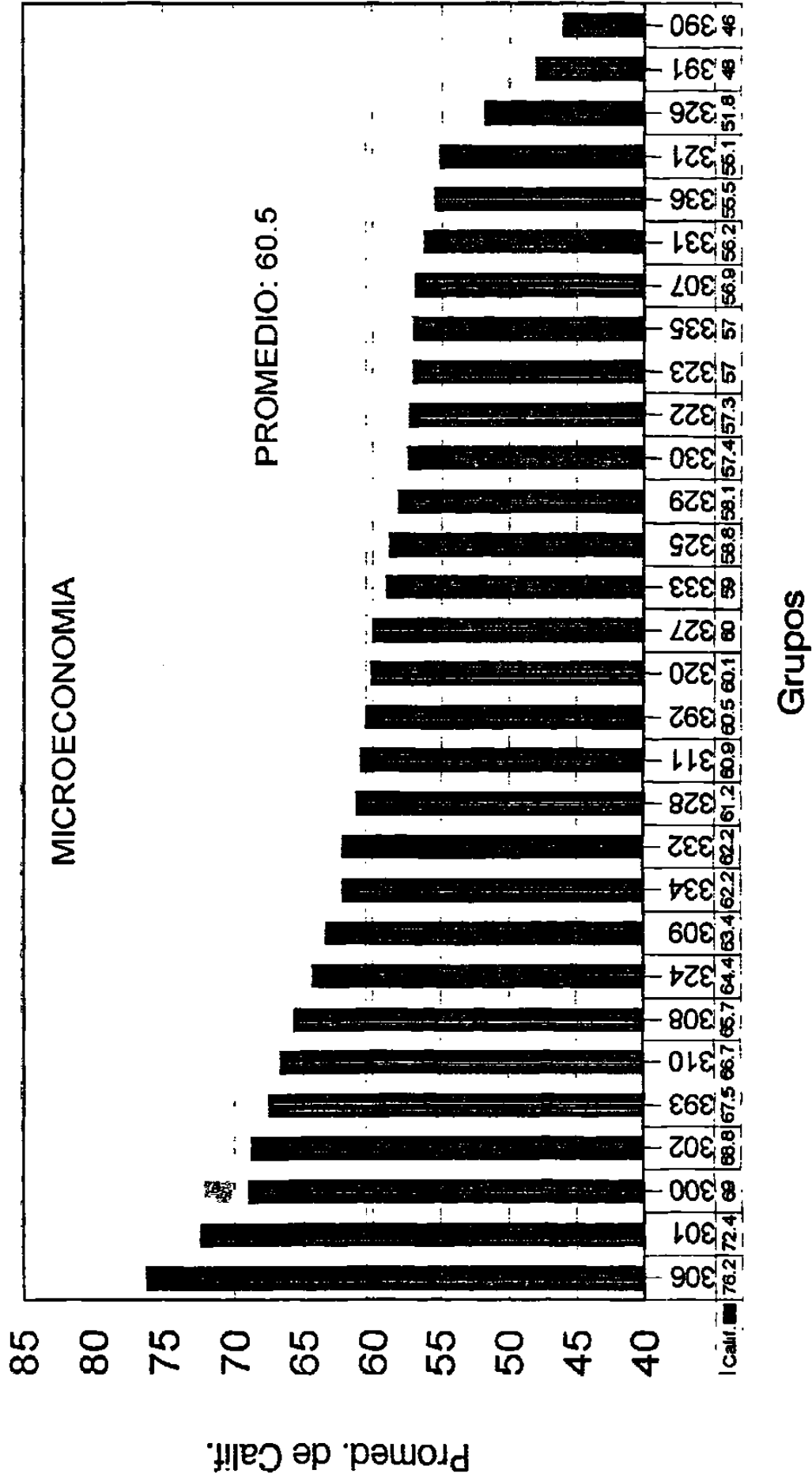
# Universidad Autónoma de Nuevo León

## Fac. de Contaduría Pub. y Admón.

Calificación Promedio por Grupo

Exámenes de Final. Sem: Ago- Dic. de 1999

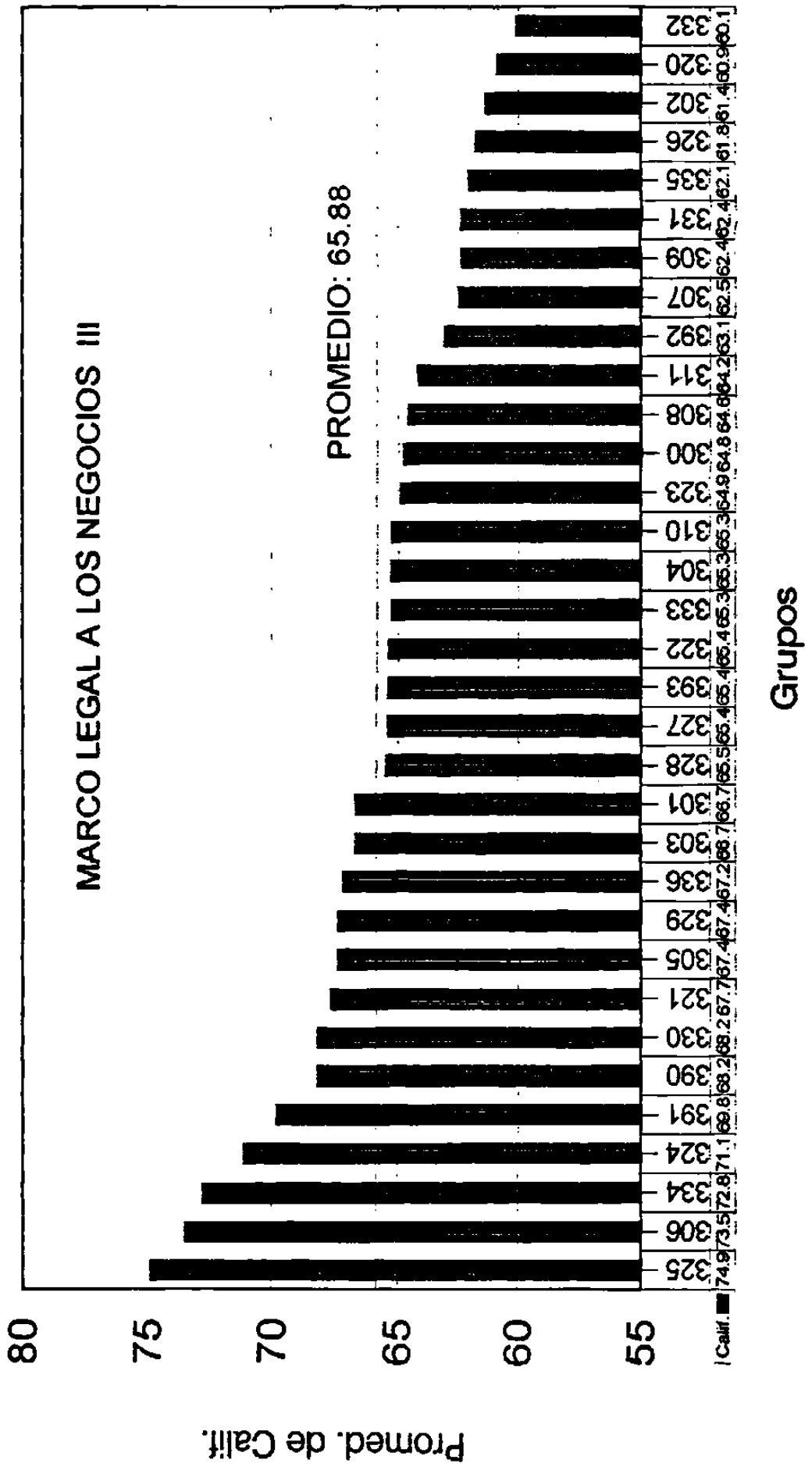
**EXAC**



**Universidad Autónoma de Nuevo León**  
**Fac. de Contaduría Pub. y Admón.**  
 Calificación Promedio por Grupo

Exámenes de Final. Sem: Ago-Dic. de 1999

**EXAC**



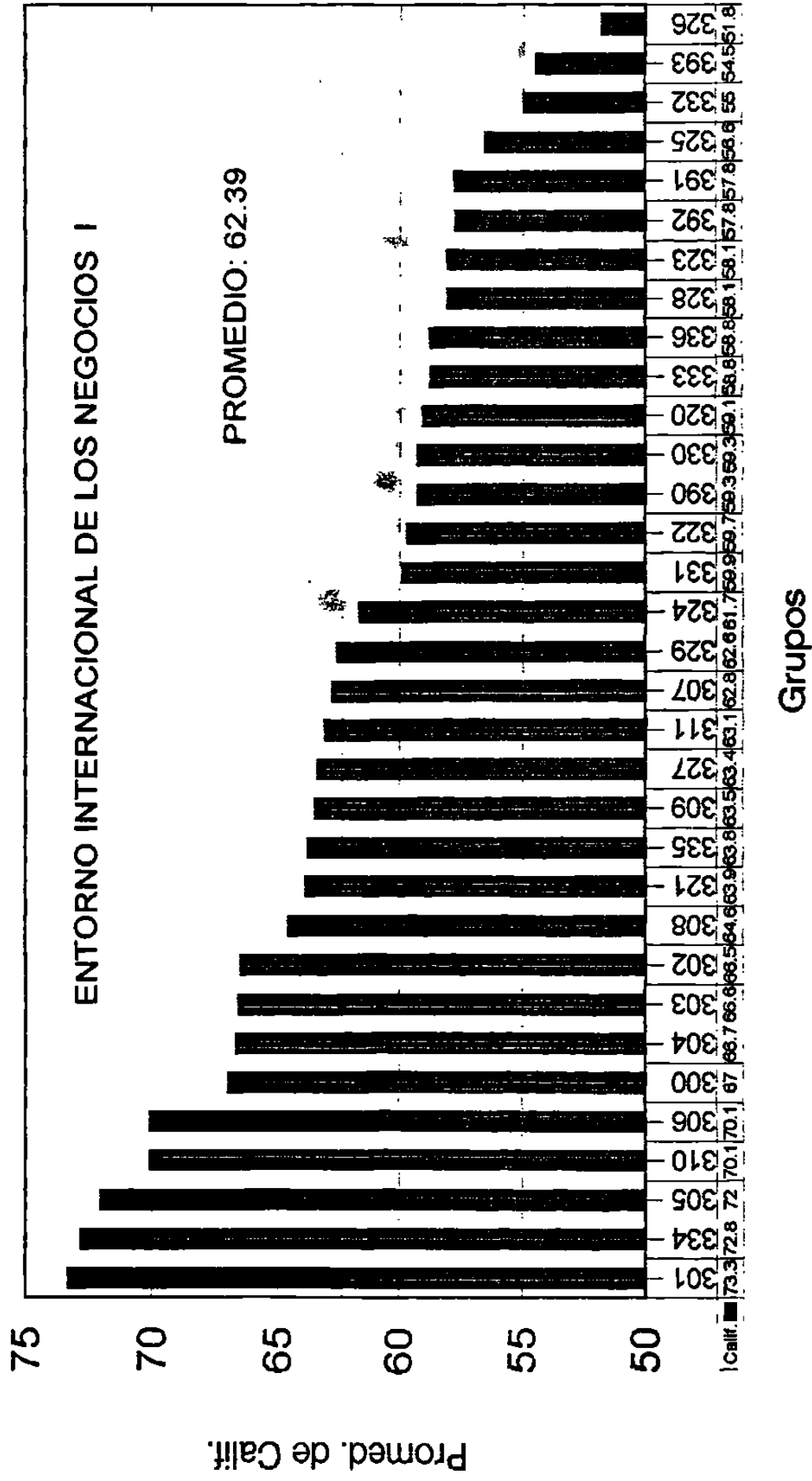
# Universidad Autónoma de Nuevo León

## Fac. de Contaduría Pub. y Admón.

Calificación Promedio por Grupo

Exámenes de Final. Sem: Ago-Dic. de 1999

**EXAC**



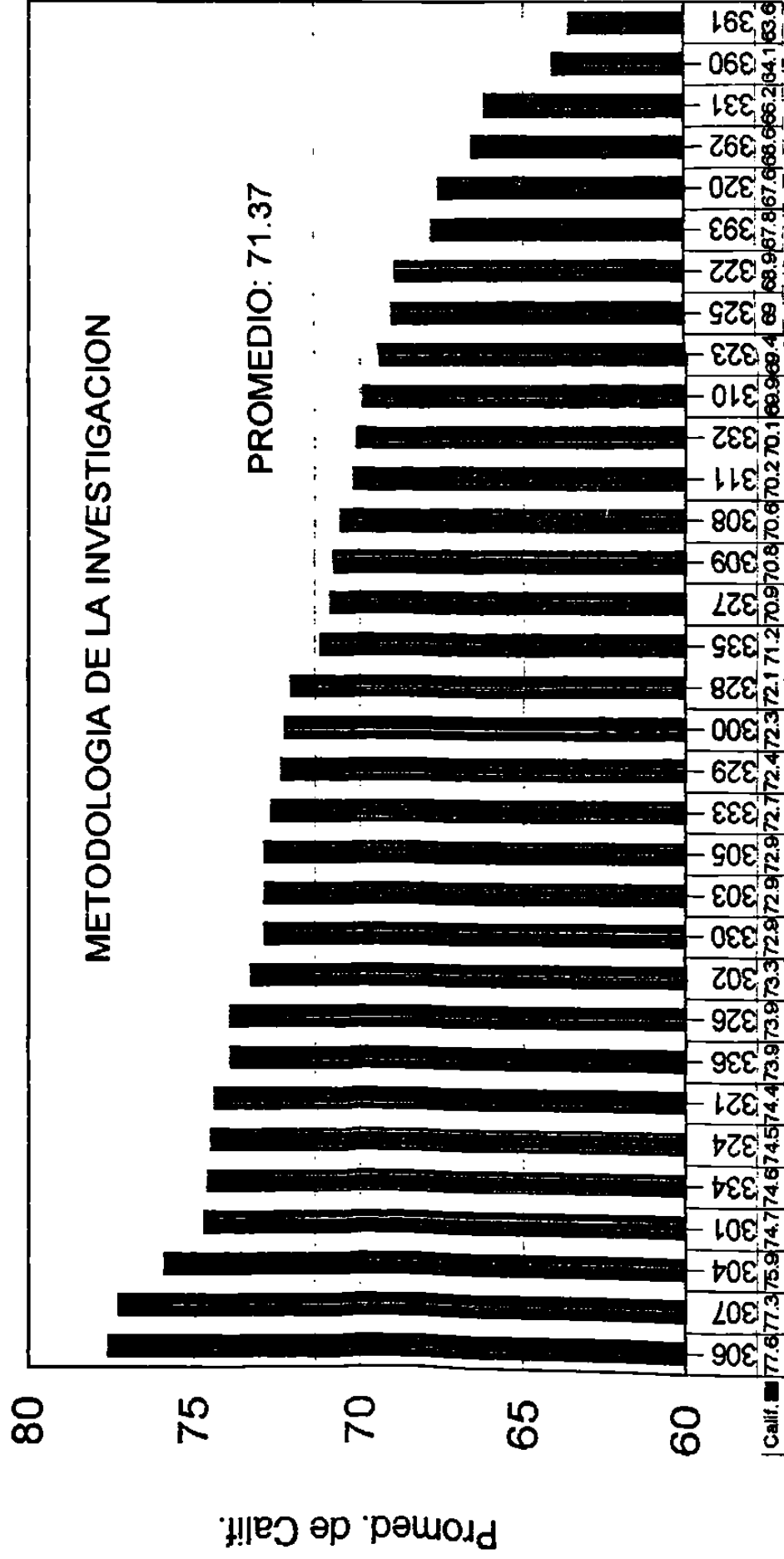
# Universidad Autónoma de Nuevo León

## Fac. de Contaduría Pub. y Admón.

Calificación Promedio por Grupo

Exámenes de Final. Sem: Ago- Dic. de 1999

**EXAC**



**ANEXO 3**

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES DE EXCELENCIA (DOEX) EN LA  
FACPYA – UANL.**

# CUESTIONARIO

## Maestros de Excelencia en FACPYA

Agosto 1998 - Enero 1999

1.- Nombre del maestro: \_\_\_\_\_

2.- Máximo grado académico alcanzado en 1998: \_\_\_\_\_

3.- Categoría ocupacional en 1998 : MTC  ; MMT  ; MAB  ; MAC

4.- Estudiaba durante 1998 ? : Si  ; No

4.1.- Si la respuesta es si mencione el programa de estudios y la institución:

\_\_\_\_\_

5.- Año en que se tituló de nivel licenciatura: \_\_\_\_\_

5.1. Año en que se tituló de nivel maestría: \_\_\_\_\_

5.2.-Año en que se tituló de nivel doctorado: \_\_\_\_\_

6.- Mes y año en que se inició como docente en FACPYA: \_\_\_\_\_

7.- ¿ Es o ha sido docente en alguna otra institución ? : Si  ; No

7.1.- Si la respuesta es si, mencione la institución: \_\_\_\_\_

7.2.- Nivel educativo de dicha institución: Primaria  ; Secundaria  ;

Preparatoria  ; Técnica  ;

Licenciatura  ; Postgrado  ;

7.3.- Mes y año en que comenzó, a dar clase en dicha institución: \_\_\_\_\_

7.4.- Durante 1998 enseñaba en alguna otra institución diferente a FACPYA :

Si  ; No

8.- Durante 1998 combinó su actividad docente con el ejercicio profesional ? Si  ; No

8.1.- Además de FACPYA, ¿Dónde trabajó durante 1998?

Empresa: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

8.2.- Normalmente ha combinado la docencia con el ejercicio profesional: Si  ; No



INVESTIGACION SOBRE LAS CARACTERISTICAS DE LOS MAESTROS DE EXCELENCIA EN  
FACPYA - UANL

Mayo, 2000

Nombre completo del Maestro : \_\_\_\_\_

Antigüedad como docente : \_\_\_\_\_ años.

1.- ¿Qué hace que obtengas buenos resultados tanto en las evaluaciones que hacen de ti los alumnos, como en el promedio general de las calificaciones que obtiene(n) tu(s) grupo(s) en las materia(s) que impartes ?.

2 - ¿Cómo preparas tu clase ? ¿Cómo programas cada clase ?

3 - ¿Qué recursos didácticos (materiales y personales) utilizas para captar y retener la atención de tus alumnos ?

4 - ¿Qué estrategias utilizas para organizar a tus alumnos dentro y fuera del aula ?

5 - **¿Cómo motivas a tus alumnos al estudio, la reflexión, y la investigación. Con qué frecuencia ?**

6 - **¿Qué factores de motivación consideras que te han dado mejor resultado ?**

7 - **Cuando necesitas llamar la atención (reprender) a algún alumno. ¿Como lo haces ?**

8 - **¿Que estrategias para llamar la atención te han dado mejor resultado ?**

9.- ¿Qué estrategias (procesos) sigues normalmente para abordar del principio hasta el final un nuevo tema o capítulo ?

---

10.- En una escala que contenga los siguientes grados :

Eficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

10.1.- La comunicación con los alumno. de objetivos y procesos en el aula es : \_\_\_\_\_

10.2 - La coordinacion con los alumnos. de objetivos y procesos en el aula es : \_\_\_\_\_

10.3 - La integración con los alumnos es : \_\_\_\_\_

10.4 - El trabajo en equipo con los alumnos es . \_\_\_\_\_

10.5 - La armonía con los alumnos es : \_\_\_\_\_



DONATIVO

