



*Universidad Popular Autónoma
del Estado de Puebla*

Departamento de Humanidades

*Desarrollo del Sistema
de Evaluación Docente
en la Universidad
Cuauhtémoc, Puebla*

TESIS

*que para obtener el Título de
Maestría en Pedagogía*

presenta

Sinuhé Estrada Carmona

Puebla, Pue.

Febrero 2002



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION	1
I. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	
1.1. Justificación	3
1.2. Delimitación del Problema	6
II. CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y EVALUACIÓN DOCENTE	
2.1. Generalidades y Antecedentes	9
2.2. Trabajo docente y Calidad en Educación	12
2.3. Evaluación de la Actividad Docente	22
2.4. Modelos de Evaluación Docente	30
2.5. Educación Superior	36
2.6. Modelo educativo de la Universidad Cuauhtémoc	43
2.7. Antecedentes de la Evaluación Docente en la Universidad Cuauhtémoc	48
III. METODOLOGIA	
3.1 Variables e Indicadores	54
3.2 Supuestos de Trabajo	55
3.3 Objetivos	56
3.4. Participantes	57
3.5. Instrumentos	60
3.6. Limitaciones del estudio	62
IV. PRODUCTO EDUCATIVO	
4.1. Proceso Administrativo de la Evaluación Docente	63
4.2. Cuestionario Digitalizado Para Alumnos	66
4.3. Cuestionario Digitalizado Para Directores	69
4.4. Representación de los Resultados de las Evaluaciones	71
V. RESULTADOS	
5.1. Antecedentes de la Evaluación Docente	74
5.2. Diagnóstico del Proceso de Evaluación Docente	76
5.3. Exploración de Criterios para la Evaluación Docente	78
5.4. Rediseño del Proceso de Evaluación Docente	83
CONCLUSIONES	92
Referencias	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

El presente estudio integra los esfuerzos realizados en la Universidad Cuauhtémoc (UC) Plantel Puebla por establecer procesos de mejora continua. Específicamente en el proceso de Evaluación Docente (ED). Representa también el inicio de la construcción de una cultura de participación en donde los procesos de evaluación sean estrategias comunes orientados a la Calidad Educativa .

Se hace énfasis en el cambio de percepción hacia la ED. Dejar de considerarla como un instrumento de control y manipulación para comenzar a visualizarla como una problemática a la cual hay que aproximarse con estrategias administrativas y académicas de desarrollo personal e institucional.

Del mismo modo se relaciona el concepto de Calidad Educativa con la importancia de la ED. De manera que, de acuerdo al recorrido conceptual y contextual de las teorías sobre la mejora continua que se desarrolla en el Capítulo III, se considere desarrollar un proceso de ED para la UC congruente a su Filosofía y Misión Institucional así como a su modelo educativo y estrategias de enseñanza.

Se presenta un análisis de los antecedentes del proceso de ED que se seguía en la UC. Este análisis sirve de diagnóstico para comprender la situación actual de dicho proceso.

Cabe mencionar que los datos presentados representan acciones en varios periodos escolares. Por este motivo se presentan los resultados según el periodo escolar asociado a la etapa del estudio. Esto es, cuatro semestres académicos y tres etapas en donde se muestra el desarrollo del proceso de ED anexando, en cada una, acciones estratégicas para alcanzar los objetivos planteados.

De esta forma se logra obtener y operar un Producto Educativo de ED más integrado y congruente con el ideario institucional de la UC. Un proceso administrativo que orienta al mejoramiento del personal docente, así como políticas, manuales e instrumentos asociados con el uso de la tecnología.

Finalmente se inicia una nueva etapa en donde se proponen cambios en los manuales, instrumentos, tecnología, etc. Mejorando así la calidad del sistema.

Es importante mencionar que este trabajo representa solo una parte de un conglomerado de acciones que la UC comenzó a realizar en 1999. Acciones que simbolizan el esfuerzo más significativo hacia el cambio y la mejora continua que ha experimentado la Universidad desde su creación.

El reto más grande será consolidar y dar seguimiento para seguir mejorando. Los primeros pasos ya están dados.

CAPITULO I

JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Justificación

El proceso de la Evaluación Docente (ED) esta íntimamente ligado con el concepto de calidad. Actualmente el concepto de calidad se ha considerado como primordial para las Instituciones de Educación Superior (IES), ya que de ello dependerá, en mucho, su futuro. Hacer énfasis en la calidad y su relación con las IES es fundamental para comprender la problemática de la ED. En las últimas tres décadas los esfuerzos que han realizado algunas IES por generar, desde su interior, procesos de mejora continua han venido creciendo. Sin embargo, en el camino se han encontrado con una gran cantidad de retos y desafíos inherentes al desarrollo y a la ansiada, búsqueda por la Calidad en Educación.

La calidad como concepto implica procesos de medición y evaluación para el mejoramiento. Es por esto que dentro del espectro de características que componen la Calidad en la Educación la evaluación juega un papel preponderante, sobre todo en el proceso enseñanza – aprendizaje, el cual justifica la existencia de Instituciones Educativas, principalmente de Nivel Superior. En este sentido la evaluación como tal se convierte en una problemática a resolver dentro del concepto de calidad. Darle valor e importancia a esta problemática tiene efectos inmediatos en el funcionamiento de las IES.

El tema de la evaluación es complejo y apasionante. Más aún cuando este proceso esta contextualizado en un ambiente académico. Y más todavía, cuando se trata de evaluar la actividad propia y medular de un centro educativo como lo es la práctica docente. Mucho se ha discutido al respecto en todo el mundo, autores como De Miguel en España (1998), Flores Ochoa en Colombia (1999), Díaz Barriga en México (2000), Weiss en Estados Unidos (1998), por mencionar algunos. Sin embargo, sigue siendo tema de especial interés tanto para investigadores, administradores, políticos, como para los propios docentes y alumnos.

La ED adquiere muchos matices según el nivel educativo. La presente investigación se preocupa por el caso particular de la ED en una IES del sector privado.

Uno de los desafíos más recurrentes en el caso particular de México ha sido el diseño de sistemas eficaces y eficientes de ED que vinculen e incluyan aspectos como la evaluación formativa, la obtención de datos de diversas fuentes, la validez y confiabilidad de los instrumentos, el manejo congruente de los resultados, sustentos teóricos y metodológicos congruentes con las filosofías institucionales, consistencia temporal de los sistemas, programas de mejoramiento y evaluación continua de los sistemas de ED, convergencia con el uso de tecnología, etc.

Por otra parte, la dificultad para crear la tan deseada cultura de la evaluación es un reto actual. Podría decirse que es ya incluso inevitable, irreversible y recomendable involucrarse en dicha cultura, pues en ella está, en parte, la clave para el desarrollo de las personas más importantes del acto educativo: El Docente y El Alumno.

La UC, con 25 años de historia, está preocupada y atenta por los cambios sociales, económicos y culturales. De manera que se ha dado a la tarea de, entre otras cosas, desarrollar un sistema de ED acorde a su realidad, competitivo, eficiente, mejorable y que responda a las necesidades institucionales. La presente investigación nace con esta inquietud y procura establecer líneas claras para el desarrollo y mejoramiento de un sistema de ED.

¿Quién esta al frente de los grupos en las IES? y ¿Cómo hacen su trabajo? Son preguntas que tienen implicaciones sociales, políticas, institucionales e incluso económicas. Bajo la sombra de la calidad, estas preguntas no pueden dejarse a la deriva. Weiss y Weiss, (1998) mencionan que la educación de calidad considera que la siguiente generación de sistemas de evaluación estará íntimamente ligada a la vida de trabajo de los profesores.

Por otra parte, en la actualidad la demanda de profesores calificados es muy alta (Wise, A.E., 1999). Las instituciones educativas preocupadas por la calidad demandan

profesores de calidad. No hay una Institución Educativa de cualquier nivel que intencionalmente contrate maestros deficientes. Leibbrand (2000), afirma que los mismos padres de familia y alumnos están ya preocupados por quienes están al frente del grupo. No hay un padre de familia que conscientemente proporcione a su hijo una mala educación o que permita que un profesor deficiente este a cargo de su educación.

Estas consideraciones deben ser bien conocidas por las instituciones educativas y estar actuales al respecto. Ya que el concepto de maestro de “calidad” o “buen” docente ha cambiado con el tiempo y se ha modificado históricamente según las circunstancias sociales y políticas de un lugar en particular. Esto tiene especial y relevante relación con la ED, ya que con ella se determinan, entre otras cosas, los parámetros de dichos conceptos concernientes a los docentes.

La formación docente es uno de los problemas más fuertes que enfrentan las IES, ya que la mayor parte de sus profesores no están capacitados en el área metodológica del proceso de enseñanza – aprendizaje y por lo tanto no pueden establecer el efecto que esto tiene sobre el aprendizaje de sus alumnos (Cruz, I., Crispín, M.L. y Ávila, H. 2000).

En este tenor se han desarrollado en México desde hace ya algunos años, instituciones encargadas de verificar, desarrollar, evaluar y certificar la calidad de las IES. Tal es el caso de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES). Dichas instancias formulan requisitos mínimos de calidad y mejora continua a las IES para considerarse Instituciones de calidad. Dentro de estos requisitos se encuentran aquellos que se relacionan con el quehacer docente. Un elemento indispensable para poder cumplir con los criterios de calidad docente se relaciona directamente con solucionar la problemática de la evaluación de la actividad primordial de una institución de educación, es decir la docencia.

Así pues es de vital importancia desarrollar un sistema de ED que sea acorde a la realidad social, política y económica de la institución. De esta forma se asegurarán, entre

otras cosas, el mejoramiento de la planta académica, los procesos de enseñanza – aprendizaje, los procesos administrativos de promoción, capacitación, premiación y remoción, así como satisfacción laboral, relaciones académicas propositivas, desarrollo del personal docente. Por otra parte con la generación de una cultura de la evaluación y la mejora continua, se asegurará la competitividad en el mercado, demanda social y satisfacción de necesidades ocupacionales.

Las IES que contemplen en sus prioridades un sistema integral y eficiente de ED estarán apostando no solo a su sobre-vivencia en el mercado educativo, sino a su desarrollo organizacional y al impacto social y comunitario que fundamenta su existencia. Al mismo tiempo consolidarán un prestigio real, el cual se verá concretizado en su comunidad educativa: egresados, administrativos, maestros, alumnos.

Dejar de vacilar en la calidad del trabajo de las personas que están al frente de los grupos en las IES es institucional, económica, política y socialmente importante.

1.2. Delimitación del Problema

Durante el Encuentro Iberoamericano Sobre Evaluación Del Desempeño Docente¹, se afirmó que en América Latina la evaluación de los desempeños docentes está inscripta, en principio, en el marco normativo que brinda encuadre legal en las carreras docentes, ya sea a través de los estatutos docentes o, incluso en algunos casos, por medio de principios enunciados en la propia constitución de los países. Dentro de las estrategias de evaluación de los docentes implementadas en América Latina, por otra parte, los primeros y más significativos antecedentes refieren a las tareas de supervisión, prácticas que tienen ya más de ciento cincuenta años de existencia y que se configuraron con un sentido de control administrativo, con ausencia de instrumentos adecuados y enmarcadas básicamente en visitas a escuelas, aulas, control de registros, etc.

¹ Encuentro Iberoamericano Sobre Evaluación Del Desempeño Docente, Ciudad de México. Del 23 al 25 de Mayo del 2000

Es por ello que la ED en las IES es una problemática de relevancia e importancia capital para el ejercicio educativo. Sobre todo en estos tiempos donde la calidad es un tema de manejo común. Tal y como lo menciona Jacques Ardoino (en Rueda y Díaz Barriga, 2000), la evaluación debe entenderse como problemática, no como instrumento. Por ejemplo sistematizar las opiniones subjetivas de los diferentes involucrados en el acto educativo y los resultados concretos de los estudiantes en relación al proceso de enseñanza-aprendizaje serían opciones de resolver la problemática de la ED. Pensar que la ED es la respuesta a problemas del proceso enseñanza-aprendizaje sería visualizar a la ED como instrumento de control y medición. En este sentido se descubre a la evaluación como una problemática multirreferencial e intersubjetiva, en la medida en la que pasa por testimonios y representaciones. De esta forma, las IES llevan en si mismas el compromiso y la responsabilidad, en aras de la calidad, crear, desarrollar, mejorar, innovar propuestas que resuelvan dicha problemática.

Existe una creciente frustración general por parte de directivos, administrativos y docentes con las prácticas de evaluación convencional usadas para determinar la efectividad de los maestros y por ende la permanencia y o promoción (Brandt, 1996).

Esta misma frustración y preocupación ha sido experimentada por la UC. Dentro de ella se han planteado propuestas que han intentado solucionar la problemática de la ED las cuales han carecido de sustento teórico y metodológico, políticas claras, instrumentos confiables, procedimientos eficaces y consistentes, además de falta de seguimiento. Uno de los problemas fundamentales en la UC es que el proceso de ED se ha conceptualizado como forma de medición y control, basando su efectividad en la aplicación de instrumentos. Esto ha generado una cultura que descansa sobre la idea del control excesivo pero desorganizado, lo que en cierta medida dificulta el desarrollo del personal docente. Esto resulta paradójico para toda la comunidad universitaria ya que la incongruencia entre el deseo de control y la desorganización provoca desconfianza y conformismo. Problema que inevitablemente se ve reflejado en el proceso de enseñanza aprendizaje, siendo los más afectados los alumnos que a final de cuentas son los que fundamentan la existencia de la institución.

De ese modo se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué se debe evaluar en la docencia?
- ¿Quién y como debe hacerlo?
- ¿Qué beneficios puede aportar al proceso de enseñanza - aprendizaje la ED?
- ¿Qué opciones metodológicas y tecnológicas pueden favorecer la ED?
- ¿De que forma se puede vincular la ED con el proceso de formación del profesorado?
- ¿De que forma pueden converger la filosofía institucional y el sistema de ED?

La presente investigación se avocará a responder estas preguntas, de manera que se esclarezcan líneas de acción en la mejora global continua de la institución. Sobre todo de la mejora de su actividad medular, la enseñanza – aprendizaje y de sus actores fundamentales, el docente y el alumno.

CAPITULO II

CALIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR Y EVALUACIÓN DOCENTE

2.1. Generalidades y Antecedentes de la Evaluación Docente

Uno de los elementos fundamentales de la administración en las empresas es el control y dentro de éste la evaluación del desempeño de los trabajadores. Sin embargo, este concepto ha sido interpretado y abordado de muy diversas formas. En su mayoría, desde el punto de vista organizacional, se ha relacionado con el logro de objetivos, alcance de metas, estadística, rendimiento y cuantificación de actividades orientadas a la producción.

Esta evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Las personas casi siempre hemos considerado la valía de sus semejantes en distintas circunstancias, y lo más seguro es que esto siga sucediendo. Lo que aquí sucede es que estas evaluaciones son realizadas como actividad ocasional, irregular y no sistemática (Grados, J. 1983). Por otra parte la evaluación en el ámbito laboral es una actividad con objetivos claros, ordenada y sistemática. Lo que ha permitido a las empresas, entre otras cosas, valorar su eficacia.

La medición de rendimiento del empleado, según Nunnally citado por Gómez, Balkin y Cardy (1997) consiste en la asignación de una puntuación que refleje el rendimiento en las dimensiones o aspectos identificados. Pueden existir diferentes dimensiones a medir y su puntuación total representará una evaluación global. Contrastando la evaluación del desempeño de una organización industrial con una Institución de Educación Superior (IES), la diferencia radica prácticamente en el concepto de rendimiento, ya que en las organizaciones industriales este concepto esta directamente relacionado con la productividad y las utilidades, no así en las IES, donde la dinámica es más compleja por la naturaleza misma del centro educativo. Es decir, la el trabajo docente implica un relación humana, no solo del propio maestro con el alumno sino entre los mismos alumnos. Las personas de esta relación no pueden ser sujetas exclusivamente de mediciones de criterios cuantitativos para asegurar su efectividad en el desempeño. Por otra parte, la docencia como fenómeno relacional y social esta influido por múltiples variables, mismas que se modifican de una persona a otra o de un ciclo escolar a otro.

Las prácticas de la evaluación en el trabajo se remontan a inicios del siglo XIX, cuando Robert Owen estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en marcha en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Básicamente consistía en que a cada empleado se le asignaba un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño¹.

Tiempo después Winslow Taylor con la ayuda de los hallazgos de la Psicología experimental de Galton y Wundt (1879-1915) sobre diferencias conductuales entre personas apoyados con métodos estadísticos, propone sus tres principios básicos para la administración de personal²:

- a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo
- b) Instruirlos en métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo
- c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para mejores trabajadores.

Desde entonces la evaluación del desempeño de los trabajadores se ha venido desarrollando en casi todas las empresas. Esto ha permitido en gran parte el desarrollo de su personal y la garantía de que sus procesos están en mejoramiento continuo.

Autores como Smith, Wakeley, Otalora, Terry y Galicia (citados por Grados, J., Beutelspacher, O. y Castro, M. A. 1983) describen que empresas norteamericanas utilizan sistemas de calificación de meritos o evaluación del desempeño con la finalidad de determinar los aumentos de sueldo, mejoramiento y desarrollo de los empleados. Así mismo confirman que en México la mayoría de las empresas usan sistemas de evaluación del desempeño con distintas metodologías e instrumentos y que en muchos casos el personal se siente satisfecho con dichos procedimientos. El problema que resaltan es que la mayoría de las empresas públicas carecen de este tipo de sistemas.

¹ Yondcr, D. (1983) *Manejo de Personal y Relaciones Industriales*. Pags. 489 – 492.

² Brown, J. A. C. (1990) *La Psicología Social en la Industria*. Págs. 11 – 13.

La evaluación del desempeño en las organizaciones industriales es una actividad fundamental que hasta la fecha sigue desarrollándose ya que se ha demostrado que genera dividendos y mejoras a la empresa. En este sentido debemos pensar que la evaluación del desempeño puede tener los mismos efectos en una organización educativa, en donde la docencia es identificada como la actividad laboral fundamental. Considerando la naturaleza educativa y organizacional de las IES, la problemática de la Evaluación del Desempeño del Personal Docente ha tenido sus propias características, controversias, metodologías y avances. Desde diferentes conceptualizaciones de lo que la evaluación es, uso de instrumentos versátiles y variados, políticas y procedimientos involucrados, hasta diferentes formas de concebir y operar las consecuencias de la misma evaluación. Sin embargo, todo esto no siempre ha sido igual, la problemática de la evaluación del desempeño en las IES tiene su propia historia y desarrollo.

Los antecedentes internacionales y nacionales de la evaluación de los profesores³ se remontan a 1927, cuando Herman Remmers de la Universidad de Purdue creó el primer cuestionario de evaluación para profesores contestado por alumnos (Purdue Rating Form). Desde entonces y hasta 1960 no hubo otro investigador interesado en el tema. Sin embargo, fue hasta mediados de los años setenta cuando en Estados Unidos se comenzaron a utilizar los cuestionarios bajo la influencia de la orientación al consumidor: si los alumnos son los usuarios del servicio, ellos son los que deben evaluarlo.

En México, los antecedentes de la evaluación de los profesores por sus alumnos comienzan en la Universidad Iberoamericana y en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey a finales de los años 60's y principios de los 70's. Casi al mismo tiempo algunas universidades públicas comenzaron a implantar procedimientos de evaluación de sus docentes. Tal es el caso de la Facultad de Contaduría y Administración, así como la de Psicología de la UNAM. Posteriormente otras universidades como la de Aguascalientes o la Universidad Autónoma Metropolitana desarrollaron sistemas similares.

³ Trabajo presentado por García Garduño José María del Departamento de Educación y Desarrollo Humano de la Universidad Iberoamericana. En el primer coloquio "La evaluación de la docencia en el nivel universitario", Ciudad Universitaria, Universidad Nacional Autónoma de México. Noviembre de 1998

Dichas prácticas comúnmente consistían en que el propio maestro repartiera cuestionarios a sus alumnos para conocer la percepción que tenían de su trabajo.

Así con el tiempo han ido evolucionando las formas, los procedimientos y los instrumentos de evaluación no solo en México, sino en todo el mundo.

2.2. Trabajo docente y calidad en Educación

Según Fresán, Romo y Vera (1999) el concepto de calidad en la educación, particularmente en el ámbito de la Educación Superior, ha sido objeto de grandes controversias. En la polémica sobre la calidad se han enfrentado distintas posiciones, desde las que consideran imposible definirla o medirla, debido a la complejidad y diversidad de las actividades académicas y a la dificultad del empleo de aproximaciones metodológicas apropiadas, hasta aquellas que consideran al prestigio, en lo abstracto, como la mejor evidencia de la calidad de una institución. Muchas otras perspectivas se centran en los recursos disponibles como: número suficiente de profesores con gran capacitación y prestigio, abundancia de medios didácticos, estudiantes brillantes, sólidas plantas físicas, fondos suficientes para la investigación, grandes bibliotecas, óptima proporción estudiantes / profesor, entre otros indicadores; como elementos esenciales para juzgar la calidad de una institución educativa. Otras corrientes argumentan que la prueba definitiva de la calidad de una institución no reside en su reputación o en sus recursos, sino en la calidad de sus productos medidos a través de un conjunto de indicadores específicos que permiten evaluar los resultados de los procesos académicos.

En los últimos años, ha ganado terreno en esta discusión sobre la calidad, la tendencia a relacionar la capacidad de la Institución Educativa para influir favorablemente en sus alumnos y profesores (valor agregado que adquieren tales actores en el proceso educativo), con la excelencia, expresión usada como sinónimo de alta calidad. Otros investigadores sostienen que el criterio ideal para evaluar la calidad institucional radica en considerar la magnitud de las diferencias positivas que logran alumnos y docentes en su

desarrollo tanto intelectual como personal, a lo largo de sus estudios o de sus trayectorias académicas a partir de su ingreso a la institución.

Adicionalmente, algunos estudiosos de las instituciones educativas sostienen que la calidad se juzga en relación con la precisión con la que los procesos académicos se ajustan a los propósitos institucionales. Así, una institución de alta calidad será aquella que posee una clara definición de su misión y de sus fines y, es eficiente y efectiva en el logro de los mismos. En este enfoque, sin embargo, dada la dificultad para aplicar el concepto del logro de la misión, no se identifica el conjunto de elementos apropiados para determinar si una institución está cumpliendo realmente este objetivo. Un punto de vista complementario a las dos últimas posiciones es el que considera que la calidad educativa se relaciona con la magnitud y orientación para el desarrollo personal e intelectual de los sujetos; esto sucede cuando la educación no es sólo un servicio para los individuos, sino un proceso continuo de transformación de los actores, tanto de estudiantes como de investigadores (Astin, 1990).

La gran dificultad que se ha experimentado en este sentido es encontrar los indicadores adecuados y su representación objetiva que permita verificar el cumplimiento o no de la misión institucional. Por otra parte describir y controlar el grado de congruencia entre los principios ideológicos filosóficos y educativos con los procesos institucionales es una problemática que acompaña a las cuestiones de calidad educativa. Estos dos grandes retos son contra los que se está gestionando una cultura de mejora continua en las IES.

Existe un gran número de aproximaciones teóricas al fenómeno de la Calidad Educativa y en cierta medida esto es positivo. Sin embargo, no existe constructo teórico sobre calidad que abarque todo lo que el fenómeno educativo implica. Por esto es conveniente disponer de varios marcos conceptuales que nos permitan integrar una visión clara de los que la mejora continua demanda a las IES.

Así mismo De la Orden (1992) sostiene que la calidad educativa es la resultante de un sistema de coherencias entre distintos factores que constituyen el ser, el hacer y el deber

ser de las IES y define tres grandes dimensiones para acceder al análisis de cualquiera de los aspectos mencionados. Estas tres dimensiones son:

- Coherencia del centro educativo y de sus programas con las necesidades y las características del entorno.
- Eficacia como coherencia entre las actividades planteadas por el centro en su conjunto para cumplir sus fines y sus objetivos.
- Eficiencia como coherencia entre los recursos invertidos, el esfuerzo desplegado, el tiempo empleado y el logro de los objetivos.

La referencia a la calidad se utiliza indiscriminadamente para justificar cualquier decisión: reformas e innovaciones universitarias, proyectos de investigación, conferencias y congresos científicos y profesionales. Todas estas actividades y otras muchas se colocan bajo el gran paraguas de la *calidad*, porque obviamente nadie puede objetar a la calidad como meta de un proyecto, de una institución o de un programa de acción. Todos deseamos una Educación Superior de calidad, nadie desea una Institución sin deseos y acciones para ser mejor.

La búsqueda de la excelencia, *grado máximo de la calidad*, es un argumento inatacable. El problema comienza cuando intentamos precisar qué sea la calidad de la educación universitaria, el concepto en general se presenta ambiguo y equívoco.

La tendencia actual con respecto a la elevación de los niveles de calidad de la Educación Superior propone, en primer lugar, un esfuerzo clarificador del concepto mismo de calidad y sus implicaciones. Resulta a todas luces insuficiente para precisar operativamente la vaga idea de calidad educativa, sobre bases consistentes. De hecho, la primera aproximación específica a la calidad educativa, aparte, claro está, de la permanente y tradicional referencia a una "*buena educación*", a una "*buena Facultad*", a un "*buen plan de estudios*" o a una "*buena Universidad*", corresponde históricamente al periodo de euforia planificadora y desarrollista, centrado en la década de los años sesenta y el concepto es utilizado sin claras connotaciones teóricas.

La calidad se atribuye a la acción de los factores *cualitativos*, es decir, de aquellos elementos que no pueden expresarse cuantitativamente, o presentan serias dificultades a la cuantificación. Estos elementos, se afirma, están relacionados fundamentalmente con los procesos que determinan la llamada Eficacia Interna del Sistema o Calidad de la Educación (Diez Hochleitner, 1969; Beeby, 1970).

Más recientemente, y con referencia a nuestro tema, la calidad como eficacia interna de los sistemas e IES aparece como reacción a la insuficiencia de los indicadores cuantitativos de eficacia y productividad y se vincula a las características, consideradas cualitativas, de los procesos y productos de la Universidad.

Sin embargo, dado que hoy la Educación Superior no sólo preocupa a los participantes en el proceso educativo (profesores, alumnos, directivos y gestores universitarios) y, a los gobiernos y sus agencias, sino también a los empresarios y empleadores que consideran a las instituciones universitarias como centros de capacitación de profesionales de alto nivel y de producción de conocimiento y tecnología esenciales para mantener el ritmo de desarrollo económico, se ponen de manifiesto nuevas vinculaciones de la calidad universitaria con factores de costo-efectividad y costo-beneficio.

En los últimos años, los organismos encargados de definir las políticas para la Educación Superior han puesto énfasis en la planificación y la evaluación de las funciones académicas, pues pretenden elevar la calidad de la educación y la investigación, así como adecuarla al proceso de globalización. La planeación y la evaluación del sistema educativo de las instituciones y de los académicos se han convertido en prioridades que impulsan y fomentan la educación. Sin embargo, estas políticas han sido elaboradas por instancias gubernamentales y pocas han sido las IES que han generado programas alternativos de planeación, ejecución y evaluación de la docencia que tomen en cuenta las particulares condiciones en las que se desarrolla dicha actividad. Es por eso que los modelos alternativos de planeación y evaluación surgidos en el seno de diferentes universidades ha

cobrado importancia, lo cual constituye un reto para las autoridades y para la comunidad académico-administrativa de las IES.

En este sentido, hay que constatar que pese a la gran masa de literatura sobre calidad de la educación en la perspectiva de la gestión (control de calidad, auditoria, valoración, políticas y asignación de fondos, públicos, etc.), el propio concepto de calidad ha quedado en la penumbra. Partiendo de este hecho, Harvey y Green (1993), analizan cinco diferentes concepciones de calidad y su relevancia para la Educación Superior que constituye una aportación sustantiva al esclarecimiento del constructo y, en consecuencia, a su medida y evaluación. Las visiones de calidad para estos autores son: Calidad como fenómeno excepcional, calidad como perfección o coherencia, calidad como ajuste a un propósito, calidad como relación valor-costos y calidad como transformación (cambio cualitativo).

Por su parte, Wesseler (1997) sostiene que la calidad educativa representa una relación dentro de un contexto o de un sistema. En el caso de la Educación Superior el contexto está constituido por los actores del proceso: profesores y estudiantes, personal administrativo, planes y programas de estudio e infraestructura, la misión y la identidad institucional, el ambiente social y la cultura científica y tecnológica; además, las relaciones interinstitucionales, la política gubernamental, el mercado laboral (nacional e internacional). Sin embargo, los sistemas cambian, en ocasiones, en plazos cortos; y sus elementos constitutivos también pueden variar. Por tanto, resulta particularmente difícil lograr un consenso amplio respecto a una definición del concepto de calidad de la educación superior, sobre todo a fines del siglo XX, distinguido por grandes y complejos cambios, que dificultan la caracterización del contexto institucional.

Es por ello que la construcción de un marco conceptual con respecto a la Calidad Educativa para las IES sobre todo en México debe contemplar los cambios vertiginosos que caracterizan a la sociedad actual. Así mismo considerar no solo contextos institucionales, sino locales, regionales e internacionales.

Valdés (2000) destaca que durante varias décadas, en los países latinoamericanos, se trabajó en el sector educativo bajo el supuesto de que el peso de las condiciones socioeconómicas y culturales externas al sistema educativo sobre las posibilidades de éxito de los escolares es tan fuerte, que muy poco podía hacerse al interior de las escuelas, para contrarrestarlas. Desde los años cincuenta hasta los ochenta, la investigación educativa reforzó este supuesto. El resultado más consistente de la investigación educativa en estos años se refería a la capacidad explicativa del contexto socioeconómico y cultural sobre los logros de la gestión escolar.

Sin embargo, en la última década los sistemas educativos latinoamericanos han privilegiado los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable “desempeño profesional del maestro” como influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo a la gestión escolar.

Hoy se puede ver un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo el sistema educativo depende fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes.

Por su parte Gómez (1999) afirma que la calidad de una Institución de Educación Superior se sustenta fundamentalmente en el grado de consolidación y preparación de su planta académica. La posibilidad de diseñar estrategias de desarrollo académico que propicien la mejora de la docencia, la calidad de la producción académica y la capacidad de articulación con distintos sectores de la sociedad descansa en el conocimiento de la eficacia y la intensidad con las que los profesores de las IES realizan día a día su quehacer

Es por esto que la mayoría de IES en México guiadas por organizaciones evaluadoras de calidad están realizando grandes esfuerzos e inversiones en su Recurso Humano Académico. La contratación de personal docente con grados de maestría y doctorado es cada vez más frecuente, así como la exigencia de que los docentes con grado de licenciatura se actualicen como requisito para permanecer en una IES. En el caso particular de la UC ya se ha comenzado a invertir en esta área como un elemento

estratégico para mejorar. Sin embargo la segunda parte de esta acción es capacitar y desarrollar a dicho personal en cuestiones de pedagogía y didáctica.

Por esto la labor del docente considerada de gran responsabilidad y trascendencia, afirma Fernández (2000), pero por estar vinculada a lo cotidiano de nuestras vidas no parece ser algo tan especial o tan “profesional”. Sin embargo, existe todo un quehacer científico que respalda ese trabajo pedagógico y, en la medida en que las ciencias incrementen su arsenal de teorías, métodos, tecnologías, etc. al servicio de la educación, se necesita de un profesional más competente y calificado.

A partir de los años 90's las IES se han estado interesando por el concepto de calidad educativa y por metodologías que logren mantener y mejorar este concepto dentro de ellas.

La enseñanza es, antes que nada, una actividad cultural, y las nociones de calidad docente han cambiado a través del tiempo tanto como la sociedad americana ha cambiado sus valores y costumbres. Diferentes grupos e individuos han mantenido diferentes ideas acerca de lo que la calidad docente es, dentro de las cuales encontramos lo siguiente: El maestro debe personificar virtudes, el maestro debe transmitir valores culturales y educativos, el maestro debe enseñar competentemente y prescribir la curricula (Mitchel, K. Robinson, D. Plake, B. Knowles, K. 2001).

Sea cual fuere el concepto de calidad docente que se maneje es necesario hacer notar que es vital para una Institución Educativa poseer una idea clara de lo que un buen docente significa. No solo para vender y hacerse atractivo a la sociedad, sino para tener una guía que oriente las acciones de Desarrollo Humano e Institucional

Por otra parte, El presidente del “Carnegi Foundation for Advancement of Teaching” Lee Shulman⁴, define la buena enseñanza como aquella que incluye nutrir el

⁴ Entrevista realizada por Carol Tell a Lee Shulman. Publicada el 5 de Febrero del 2001 en la revista “Educational Leadership”. Vol 58. Num. 5: <http://www.ascd.orgroom/edlead/0102/tell.html>

desarrollo moral y espiritual, el compromiso cívico, y la socialización de los estudiantes. Usualmente asociamos la palabra “nutrir” con padres, clérigos, trabajadores sociales, y todas las personas que conjuntamente aceptan la responsabilidad de hacer crecer y proteger a los jóvenes. Pero los maestros, en particular, juegan un papel singular en nuestra sociedad al nutrir a los estudiantes.

Los alumnos a partir de la educación básica pasan una gran parte de su vida acompañados de un profesor. Este hecho no parece relevante a primera vista, pues consideramos que el profesor solo cumple con una pequeña parte del desarrollo de la persona (intelectual). Sin embargo si contabilizamos el tiempo y el impacto que tiene la relación que establece el docente con los alumnos, nos damos cuenta que el verbo “nutrir” como lo considera Shulman, se hace presente y no solo de manera positiva sino también negativa. Es decir la relación docente – alumno puede ser nutritiva o no, dependiendo de la conciencia social e histórica que posea el profesor. En este sentido se debe nutrir a los docentes para que nutran a los alumnos. Un docente desnutrido no puede nutrir a nadie.

En este mismo tenor, Alcazar (2000) menciona que en el marco de una educación personalizada, cada profesor es un educador que tiene presente que la enseñanza de su materia es un medio para que los estudiantes adquieran conocimientos y madurez, desarrollen al máximo sus aptitudes y se ejerciten en las virtudes. Su principal labor es colaborar con los padres de los alumnos, estimulando el trabajo de cada uno de los escolares, ayudándole a madurar como persona y a ser capaz de valerse por sí mismo. Acentúa que el buen educador debe tener la preparación profesional suficiente para:

- *Saber a donde voy*: conocimiento profundo de qué es el hombre y la familia y de lo que contribuye a su mejora
- *Saber con que medios cuento*: conocer muy bien sus materias de enseñanza y el plan de formación y los diferentes medios y técnicas de enseñanza y orientación
- *Saber a donde se puede llegar ahora*: conocimiento del alumno, de sus posibilidades y limitaciones.

- *Saber cuando y como se debe o se puede actuar*: prudencia y tacto, tanto para aprovechar y provocar ocasiones propias como para atender las situaciones imprevistas.

Cuando el docente desconoce regularidades, principios y procedimientos de la ciencia pedagógica que pueden servirle para dar explicación a los fenómenos que están ocurriendo en su aula, para comprender como transcurre el proceso que él mismo dirige, recurre solo a su “sentido común”, a su experiencia práctica, a su intuición personal, y va perdiendo la profesionalidad que lo debe distinguir de todo adulto común que alguna vez en su vida se ha visto en la necesidad de enseñar algo a otra persona, como padre, jefe, o simplemente como persona de mayor experiencia (Fernández, 2000).

La ciencia pedagógica no puede quedar al margen del gusto de los maestros. El conocimiento y manejo de la didáctica es imprescindible en el conjunto de herramientas que un profesor debe tener para llevar a cabo su trabajo de manera óptima. Las Instituciones Educativas deben invertir en la capacitación de estas áreas para su personal académico ya que de esto depende en gran medida la calidad docente. Así mismo, estas áreas deben ser de interés particular para los maestros ya que de lo contrario se estarán privando de mejorar su labor.

En este sentido queda claro que la demanda de profesores calificados para la enseñanza esta en aumento, en la medida en la que la sociedad así lo considere. En este sentido los gobiernos han puesto en la mesa de discusión la acreditación para profesores calificados. Esto es que las personas que estén interesadas en la profesión de la enseñanza deben cumplir con criterios específicos para ello y si es así el estado les otorga una licencia para trabajar. Las opiniones en contra han surgido, ya que administrar y regular la profesión docente en todos los niveles resulta una tarea difícil y poco objetiva. La discusión crece en torno a los instrumentos y criterios para decidir que profesor es calificado y cual no lo es (Wise, A. 1999).

Al respecto y en el Nivel Superior del sector Particular debe quedar a consideración de cada Institución Educativa los criterios y parámetros, así como el constructo conceptual de los que es, debe ser y hacer el docente. Dichos constructos y criterios deberán nacer de la filosofía y modelo educativo particular de cada centro y ponerlo a consideración de la comunidad institucional para su aceptación y compartir los mismos valores y guías de acción.

Para muchas IES representa una dificultad económica construir estrategias de equilibrio entre el costo del incremento del nivel académico del personal docente y las cuotas de colegiaturas. Sin embargo se debe comenzar a considerar esto como una inversión que finalmente repercutirá en el mejoramiento de su servicio educativo

Leibbrand (2000) menciona que cada inicio de periodo escolar los padres de familia mandan a sus hijos a las escuelas preguntándose si los maestros de sus niños estarán lo suficientemente capacitados para enseñarles lo que necesiten. Los padres de familia se preocupan por la competencia de los maestros y demandan a las escuelas contratar maestros de calidad.

Queda muy clara la preocupación de los diferentes actores del proceso educativo, padres, maestros, administrativos, gobierno, etc. en llevar al salón de clase personas que garanticen un trabajo de la mejor calidad.

Algunos criterios que se han considerado para contratar profesores para el nivel medio en algunos estados de Estados Unidos como Minnesota o Wisconsin son: tener grado académico de licenciatura o maestría en el área de la materia a enseñar, cursos en teorías del aprendizaje, cursos de desarrollo infantil y adolescente, cursos en métodos de enseñanza, currículo, estrategias de enseñanza, uso de la tecnología para la educación, manejo de grupos, comportamiento humano y trabajo con personas con necesidades educativas especiales, así como experiencia con trabajo en comunidades multiculturales (Darling-Hammond, L. 1999).

Tales criterios, algunos más o menos, son en general considerados para asegurar que la posibilidad de éxito en mejorar la calidad de la enseñanza sea mayor. Aunque no al 100%.

2.3. Evaluación de la Actividad Docente (EAD)

Ya se ha mencionado cuales serían algunas características o rasgos de lo que la calidad de la docencia implica, aunque esto no es un patrón fijo o rígido, ya que pueden variar los criterios según el nivel o las asignaturas o la modalidad educativa. Sin embargo, en general se deja ver una línea a seguir, la cual tiene que ver con desarrollo humano, culturización, socialización, valores y civismo.

Según De Miguel (1998) uno de los tópicos sobre la enseñanza superior que ha generado mayor número de comentarios y polémicas durante los últimos años ha sido la evaluación del profesorado. Dos tipos de razones justifican este hecho. Por un lado, todos los análisis que se realizan sobre la enseñanza universitaria tienden a señalar el papel que juegan los profesores a la hora de evaluar la calidad de las enseñanzas ya que el prestigio de una institución depende de la calidad de su profesorado. De otro, los estudios e informes coinciden igualmente en resaltar que mientras la calidad de la actividad investigadora del profesorado universitario se ha potenciado notablemente durante los últimos años la función docente se halla sometida a una progresiva devaluación tanto desde el punto de vista profesional como social.

Pero aquí no termina el acertijo, más bien comienza la tarea de vislumbrar instrumentos, metodologías, procedimientos, políticas para evaluar dicha actividad docente.

Para Morphet, Johns y Reller (1998) la evaluación es esencial para el progreso de cualquier grupo. Una actividad sin evaluación podría no ser fructífera. La habilidad de evaluar es una de las características que distinguen la especie humana de otros animales. La evaluación es esencial para la aplicación de todos los otros principios administrativos. Además, el principio de la evaluación no aplica a programas, procedimientos o políticas,

sino a la misma organización. Por consiguiente, la continua efectividad de la administración de cualquier tipo depende de la objetividad y seriedad del proceso de evaluación.

Byars y Rue (1996) utilizan el concepto de evaluación de los resultados y lo definen como el procedimiento destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo para elaborar planes de mejora. Cuando se realizan adecuadamente las evaluaciones de los resultados no solo hacen saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. La información obtenida de la evaluación de resultados sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo.

Las empresas suelen llevar a cabo la evaluación del rendimiento con propósitos administrativos y/o de perfeccionamiento del empleado. Las medidas de rendimiento determinan las condiciones de trabajo del empleado, incluyen los ascensos y las recompensas (Gómez-Mejia, Balkin y Cardy, 1997)

Milcovich y Bordeau (1994) utilizan el termino “estimación del desempeño” para identificar el proceso mediante el cual se mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en el cual los empleados cumplen los requisitos del trabajo. Toda organización necesita tener retroalimentación de la labor de sus trabajadores. La puesta en marcha de un sistema de estimación del desempeño debe responder a las preguntas:

- ¿Por qué estimar el desempeño?
- ¿Qué desempeño estimar?
- ¿Cómo estimar el desempeño?
- ¿Quién debe estimar el desempeño?
- ¿Cuándo estimar el desempeño?
- ¿Cómo comunicar la estimación del desempeño?

A estas preguntas cabría añadir:

- ¿Que hacer con las estimaciones del desempeño de los trabajadores?

Dos finalidades se pueden describir de la evaluación del desempeño, (Cummings y Schwab, 1991), la primera tiene que ver con la toma de decisiones administrativas, por ejemplo las recompensas a los empleados, ascensos, etc. y la segunda tiene que ver con el desarrollo, por ejemplo mejorar las técnicas con las que los trabajadores realizan su trabajo.

Morphet, Johns, Reller, Byars, Rue, Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, Milcovich, Bordeau, Cummings y Shwab son autores orientados a las empresas de productos o servicios ajenos a la educación, sin embargo sus conceptos pueden comenzar a dar idea del camino a seguir para fortalecer las propuestas sobre la problemática de la evaluación docente.

Es evidente que la naturaleza de una Organización Educativa es muy distinta a una Empresa Comercial o Industrial y por ello se debe considerar las diferencias, pero también hay que hacer notar que comparten similitudes las cuales hay que tomar en cuenta. De esta manera sin abandonar el carácter organizacional de una Institución Educativa se pueden llevar a cabo estrategias de mejora que la hagan competitiva y promuevan su desarrollo. Tal y como lo hace una empresa industrial.

En este ámbito educativo Peterson (2001) comparte la idea de los autores antes mencionados. Propone que la calidad de los profesores sea evaluada en función del aprendizaje de sus alumnos como resultado de su intervención pedagógica. Esto tendría grandes consecuencias técnicas y sociológicas en la práctica profesional docente. Las zonas escolares deben comenzar a moverse en este sentido y dar la oportunidad de incluir los datos de los logros de los estudiantes en las evaluaciones de los profesores bajo seis condiciones:

1. Los logros deben ser ganancias, incrementos o cambios ni los estudiantes durante la influencia del maestro, ajustado acorde al aprendizaje previo del alumno.
2. Otra fuente de datos o información debe ser incluida en la evaluación, por ejemplo encuestas a los estudiantes, materiales revisados por otros maestros, calificaciones

de pruebas aplicadas a los maestros, reportes administrativos o documentación de actividades profesionales.

3. Los maestros individuales deben seleccionar logros de estudiantes como fuentes de datos para su evaluación personal
4. Las interpretaciones o juicios de los logros de los estudiantes deben ser realizadas por un panel de maestros y no por los administradores o expertos en medición académica.
5. Las Zonas Escolares deben instalar periodos de 3 a 5 años, lo que permitiría enfocarse en la calidad de los maestros y la satisfacción de sus logros.
6. El logro de los estudiantes no debe atarse al pago de los maestros.

Por otra parte, es necesario considerar que independientemente de los resultados, es importante saber que la definición de un cargo estimula la evaluación. Es decir, el docente debe ser capaz, con el conocimiento de la definición de su cargo, de saber que es lo que se espera de su trabajo y que esas expectativas son susceptibles de evaluación. Esta es una tarea ante la cual se cierran los ojos constantemente. Ninguna industria podría permitirse ignorar el rendimiento y el potencial como se hace en la educación (Postner, 1981).

Es conveniente, en el ámbito educativo, saber cuales son los beneficios y la utilidad de la evaluación docente, ya que de esto depende su éxito o fracaso en una institución. El problema de los sistemas actuales establecidos para evaluar la calidad de la docencia universitaria es que su utilidad es juzgada de distinta forma por profesores, alumnos y autoridades académicas. La mayoría de los alumnos no la consideran útil y solo una minoría de profesores perciben una ventaja en su aplicación. La opinión más generalizada es que solamente es útil para las autoridades ya que disponen de una información “privada” que pueden utilizar según sus intereses.

De Miguel (1998) describe algunas razones que justifican la necesidad de utilizar estrategias de evaluación del profesorado:

1. *La evaluación como rendición de cuentas:* desde la perspectiva de las políticas públicas la evaluación constituye la herramienta que permite a las administraciones e instituciones rendir cuentas ante la sociedad tanto del grado de cumplimiento de sus fines como de la eficiencia que demuestran en el uso de los recursos que se les asignan.
2. *La evaluación como estrategia de promoción:* la evaluación constituye la estrategia mediante la cual se pone de relieve la calidad del trabajo o servicio que cada profesor concreto desarrolla dentro de la institución. El reconocimiento y la promoción del profesorado necesariamente deberá tener en cuenta aspectos relativos a su eficacia y competencia docente para lo cual es imprescindible arbitrar estrategias evaluativas apropiadas que permitan recabar la información pertinente.
3. *La evaluación como herramienta de mejora:* la finalidad primordial de todo proceso evaluativo es su función formativa en tanto que posibilita al profesorado tomar conciencia sobre sus fortalezas y debilidades profesionales –tanto en el ámbito individual como institucional- y planificar estrategias que incidan en la mejora de su actividad docente y sobre su desarrollo como profesional.

Por donde se quiera ver el proceso de evaluación docente es un beneficio directo al servicio educativo. Ya sea para rendir cuentas, para promover la calidad docente o para mejorar el trabajo docente la Institución Educativa se beneficia y en este sentido mejora o por lo menos se experimentan intentos por mejorar.

Por otra parte es conveniente revisar que el profesor universitario debe atender a una variedad de funciones, donde el reparto de tiempo y esfuerzo en cada una de ellas supone un mundo de conflictos que generalmente se concentra entre la enseñanza y la investigación. Gallert (citado por Mayor 1996) sostiene que no en todas las universidades del mundo, el profesor universitario debe dedicarse con igual intensidad a estas dos tareas que se analizan enfrentadas. Así se puede diferenciar en este debate dos modelos:

1. El modelo de la Europa Continental: caracterizada por un solapamiento en la formación profesional, ya que se es al mismo tiempo investigador y profesor de una disciplina académica universitaria.
2. El modelo Anglo-Americano: caracterizado por una clara especialización a lo largo de la carrera profesional, y por tanto, formado únicamente para una determinada función.

Existen, según Egleson y McColskey (1998), dos tipos de evaluación. Los profesores pueden ser evaluados sumativa o formativamente. La evaluación consiste comúnmente de una comunicación unidireccional de los administradores u otros evaluadores hacia el docente en la suficiencia del desempeño como maestro siguiendo dos o más periodos de observación. Las observaciones dan lugar a los juicios de los administradores que se convierten en una parte del expediente de los maestros. Las evaluaciones de este tipo que resumen el valor neto del desempeño docente son llamadas sumativas. Las evaluaciones sumativas sirven para la toma de decisiones sobre las contrataciones y el pago de meritos.

En contraste, un sistema de evaluación formativo proporciona retroalimentación o información que anima al desarrollo profesional de los profesores. La importancia de la evaluación formativa esta incrementando. Algunos beneficios de este tipo de evaluación son: mejoran la oral y la motivación al tratar a los profesores como profesionales encargados de su propio desarrollo, animan la discusión de la practica docente entre pares dela misma escuela, ayuda a los maestros mientras experimentan con nuevas propuestas educativas que pueden mover a los estudiantes a mejores niveles de desempeño, etc. Un sistema de evaluación formativo es un conjunto de procedimientos o métodos que motivan a los maestros a reflexionar sobre sus fortalezas y debilidades sobre su desempeño.

Estos hechos pueden motivan a los docentes a mejorar su labor, siempre y cuando el sistema o procedimientos sean lo más claros, justos y objetivos posibles, así como el carácter imparcial de las personas que lo administran.

Aquí surge una pregunta inminente ¿Puede ser la evaluación de la facultad formativa y sumativa?. Para Rifkin (1995) uno de los obstáculos principales para la evaluación eficaz de la facultad ha sido la incapacidad de los docentes de la universidad para lograr el consenso en cuanto a los propósitos señalados y previstos de los programas de evaluación de la facultad. Vista ampliamente, ésta consiste en reunir información tanto para entender y mejorar el funcionamiento como para valorar su calidad. Smith (1983) observa que el Consejo Regional de Educación, en una encuesta sobre la evaluación de la facultad practicada en 1976, recalló en dos propósitos. Por un lado, la evaluación de la facultad tiene un propósito formativo -los resultados se utilizan para favorecer el desarrollo, el crecimiento, y mejora personal de los miembros de la facultad. Por otra parte, la evaluación de la facultad tiene un propósito sumativo - los resultados se utilizan para tomar decisiones sobre el personal contratado, la promoción, y el sueldo. Desde los años 70, se ha discutido si un sistema de evaluación puede ser tanto formativo como sumativo, y todavía se mantenga eficaz.

Las consecuencias de un sistema de evaluación docente deben ser contundentes y orientadas a el desarrollo y mejoramiento de las personas.

La inhabilidad de idear programas de evaluación que separen los propósitos formativos y sumativos han alimentado el argumento que utiliza la incorporación de ambos en el proceso de la evaluación. Los resultados de investigaciones conducidas por Licata y Andrews citados por Rafkin (1995) sobre la evaluación de la facultad después de la contratación en las universidades, han proporcionado apoyo a este lado del debate. La mayoría de las facultades y de los administradores de las universidades identificó el desarrollo de la facultad como el propósito primario, con la disponibilidad de información sobre la promoción, la retención, el despido, e incrementos normales del sueldo como propósito secundario. Licata y Andrews afirman que las instituciones encuentran una manera de ensamblar resultados formativos y sumativos en el plan de evaluación de la facultad.

Obviamente, el argumento para la incorporación de ambos propósitos todavía no está absolutamente claro. Algunos estudios han encontrado que las opiniones sobre cuáles se consideran los métodos y los propósitos ideales de la evaluación de la facultad, pueden diferenciarse de opiniones sobre cómo las evaluaciones se aplican realmente en la práctica. Por ejemplo, Young y Gwalamubisi, en Rafkin (1995), reportaron resultados similares a Licata y a Andrews sobre que tanto la facultad y los administradores percibieron el mejorar la instrucción como la práctica ideal y el propósito específico de la evaluación de la facultad. Sin embargo, la facultad y los administradores difirieron significativamente en la manera como percibieron que la evaluación de la facultad fue utilizada para la toma de decisiones administrativas, la calidad educacional, y los reportes a las agencias externas. Aunque la evaluación formativa se considera un propósito primario de la evaluación de la facultad entre los miembros de la facultad y los administradores, la investigación sugiere que las opiniones de cómo se utilizan los resultados interfiere con el éxito total de los sistemas de evaluación que procuran incorporar ambos propósitos.

Durante la última década, un número creciente de profesores han estado desarrollando ambientes integrales de aprendizaje multi-dimensional donde el conocimiento “depende de los valores de la persona que trabaja con el conocimiento y el contexto en el que ese trabajo se conduce”. Constante con las metas de la educación para los estudiantes de convertirse en personas que aprenden toda la vida y tomadores de decisiones bien pensadas en nuestra sociedad democrática, las perspectivas “constructivistas” ven a las escuelas como comunidades de aprendizaje diverso en donde los maestros deben poseer un gran repertorio de habilidades y conocimientos conformes a las necesidades holísticas de los estudiantes. La instrucción directa es solo una de muchas estrategias de enseñanza, sin embargo, subraya los modelos tradicionales de evaluación, los cuales son muy estrechos para evaluar el desempeño de los profesores constructivistas o su práctica (Weiss y Weiss 1998).

En este sentido los modelos tradicionales de evaluación de la docencia, delimitan el trabajo práctico de los profesores. Las prácticas modernas de estrategias de enseñanza están fuera del marco conceptual de muchos sistemas de evaluación convencionales.

2.4. Modelos de evaluación docente.

Según Rodríguez (1992), la formación del profesorado universitario parece que debería considerar dos situaciones nucleares del oficio de enseñar:

- a. el que enseña debe saber aquello que enseña
- b. el que enseña tiene que poseer las habilidades necesarias para transmitir aquello que enseña.

Así los modelos de evaluación necesariamente tenderán a orientarse en ese sentido.

Existen documentados infinidad de propuestas para aproximarse a la problemática de la evaluación docente tanto en instituciones públicas como privadas, de nivel medio-superior, superior y posgrado, en muchos lugares del país y en el extranjero. Esto implica que la preocupación es generalizada. Sin embargo, las propuestas varían en el uso de instrumentos, procesos, marcos teóricos, etc. ya que fundamentalmente cada institución responde de diferente forma a la pregunta: ¿Qué debe ser y hacer un buen profesor? (Blanco, S. 1991) .

La carga social que se ejerce sobre la labor docente es importante, en los últimos años por una parte los medios de comunicación han hecho su tarea para desprestigiar y minimizar el valor social de la docencia y por otra parte el magisterio no ha sabido defender este valor.

Para García (1992), la falta de confianza en la función docente se ha manifestado, sobre todo, en una pérdida de status y de prestigio a partir de la década de los 80's y hasta estos días. La discusión sobre cuál debería ser la función del profesor universitario y cuál la preparación más conveniente para ejercerla, ha ocupado un papel de primer plano en la escena política y académica. Hoy en día las IES se ven evocadas a grandes cambios en virtud de la revolución tecnológica, los viejos modelos de universidades siguen presentes y vigentes. En lo que afecta al profesor, su función primordial y las maneras de ejercerla no

han cambiado sustancialmente con respecto a lo que ocurría hace cien o incluso doscientos años.

Los modelos tradicionales de educación superior han sido rebasados por los cambios tecnológicos y sociales de la actualidad. El esfuerzo de las IES por no quedarse atrás a desajustado algunos de sus procesos internos. Por ejemplo la educación virtual vía internet y el modelo asíncrono de enseñanza-aprendizaje no pueden adoptar un sistema de evaluación docente tradicional.

En este sentido Luna (2000), señala que la evaluación docente deja entrever el modelo de enseñanza que impera en las instituciones. Propiamente los cuestionarios para evaluar la actividad docente son reflejo del marco conceptual que la institución tiene sobre el proceso enseñanza-aprendizaje. Describe tres modelos de aprendizaje (ver cuadro 2.1) y cuatro enfoques de enseñanza (ver cuadro 2.2) en algunas IES.

Los tres cuadros que a continuación se presentarán esquematizan de manera organizada como las estrategias de aprendizaje y el modelo educativo que opera y ejerce una institución educativa se concretizan en los procesos e instrumentos que utilizan para llevar a cabo la evaluación docente.

Cabe señalar que no son los únicos modelos educativos ni las únicas estrategias de enseñanza-aprendizaje. Son aquellas que se encontraron en la bibliografía tradicional y más utilizada en occidente.

Cuadro 2.1. Estrategias de enseñanza-aprendizaje derivadas de la aproximación cognoscitiva, conductual y humanista

<i>Psicología Cognoscitiva</i>	<i>Psicología Conductual</i>	<i>Psicología Humanista</i>
ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE		
<i>Profesor:</i> 1. Tomar en cuenta los conocimientos previos del estudiante en el desarrollo de los contenidos educativos. 2. Estructurar con secuencia lógica los contenidos educativos. 3. Motivar al estudiante a participar activamente en su proceso de aprendizaje significativo. 4. Buscar la funcionalidad (sentido) de los conocimientos, destrezas, valores, etc. 5. Fomentar estrategias cognoscitivas de exploración y descubrimiento, así como de regulación y planificación <i>Alumno:</i> 1. Participar activamente en el proceso de aprendizaje. 2. Aprender a aprender • Ausubel [1976] • Coll [1987] • Hernández [1998] • Novak y Gowin [1984]	<i>Profesor:</i> 1. Definir operacionalmente los objetos de aprendizaje. 2. Presentar de manera secuenciada la información (partir de lo más simple a lo más complejo) 3. Diseñar situaciones de enseñanza que faciliten el aprendizaje (considerar los insumos) 4. Programar contingencias de reforzamiento 5. Permitir que los estudiantes avancen a su propio ritmo 6. Elaborar instrumentos de evaluación que constaten el logro de los objetivos <i>Alumno:</i> 1. Ser receptivo a la programación educativa 2. Responder a las actividades de enseñanza • Bijou [1978] • Hernández [1998] • Skinner [1970,1976]	<i>Profesor:</i> 1. Desarrollar un programa flexible para incorporar los intereses de los alumnos 2. Proporcionar recursos de aprendizaje de su experiencia personal, libros u otros materiales 3. Fomentar el aprendizaje participativo 4. Fomentar la auto-evaluación 5. Inspirar confianza <i>Alumno:</i> 1. Exponer sus iniciativas y necesidades 2. Participar activamente en el proceso de enseñanza para su realización personal • Hernández [1998] • Rogers [1989]

Considerando estas estrategias de enseñanza-aprendizaje, los cuestionarios de Evaluación Docente que se generan en las IES deben manifestar congruencia con su filosofía y misión institucional ya que de lo contrario los resultados representarán evidencias erróneas de la actividad docente. Así mismo aspectos cualitativos de la labor docente deben ser relacionados con los idearios institucionales y ser evaluados.

Cuadro 2.2. Elementos distintivos de los enfoques tradicional, tecnológico, de la sistematización de la enseñanza y de la didáctica crítica

Tradicional	Tecnología educativa	Sistematización de la Enseñanza	Didáctica crítica
• Medios verbales y de textos • Presentación casi siempre verbal • El docente toma las decisiones y controla • Los alumnos son receptores pasivos de la información • La responsabilidad del aprendizaje recae básicamente en el alumno • La evaluación pide repetir la información verbal y es poco frecuente • La motivación es responsabilidad del alumno	• Gran variedad de medios • Presentación flexible ajustada a los medios y objetivos • El docente organiza actividades y facilita el aprendizaje participativo • Los alumnos son participantes activos • La responsabilidad del aprendizaje es compartida • La evaluación es isomórfica con la serie de objetivos y tan frecuente como lo exija la formación de los alumnos • La motivación es responsabilidad compartida	• Clarificación de objetivos de aprendizaje • Selección y diseño de situaciones o experiencias de enseñanza aprendizaje que permitan al alumno alcanzar los objetivos propuestos • Elaboración de instrumentos de evaluación para observar el logro de los objetivos de aprendizaje	• Establecimiento de objetivos de aprendizaje de las unidades y del curso. • Reconstrucción del conocimiento a partir de la reflexión • Evaluación de los objetivos de aprendizaje alcanzados, así como de los obstáculos y resistencias que se presentaron al aprender.
<i>Chadwick [1987]</i>	<i>Chadwick [1987]</i>	<i>Quesada [1990]</i>	<i>Quesada [1990]</i>

Con estas características Luna (2000) analizó 13 cuestionarios de evaluación docente, 3 de Estados Unidos, 3 de España y 7 de México (ver cuadro 2.3). concluyendo que la problemática de la evaluación debe ser resuelta desde los fundamentos filosóficos y conceptuales que se viven en la Institución y de los cuales debe partir la acción evaluadora.

En el siguiente cuadro se relacionan las estrategias de enseñanza y los modelos educativos implícitos en los cuestionarios para la evaluación docente utilizados por diferentes instituciones educativas. Lo que demuestra la necesidad de crear congruencia entre modelos educativos, estrategias de enseñanza e instrumentos de evaluación.

Cuadro 2.3. Ubicación de la concepción de aprendizaje implícita y enfoque de enseñanza

Cuestionario	Concepto de Aprendizaje			Enfoque de Enseñanza
	Cognoscitiva	Conductual	Humanista	
Estados Unidos:				
•The Student's Evaluations of Educational Quality (SEEQ), Hebert Marsh 1982	X			SE
•The Pennsylvania State University. Instructional Evaluation Forma 1985		X		SE
•Escala Stanford-Erens 1980		X		SE
España:				
•Tejedor 1990	X			MTE
•Etxegaray y Sanz 1991		X		SE
•Salvador 1996		X		SE
México:				
•Instituto Tecnológico Autónomo de México		X		MTE
•Universidad Anáhuac		X		SE
•Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Artes y Humanidades		X		SE
Departamento de Educación				
•Facultad de Ingeniería	X			SE
•Colegio de Ciencias y Humanidades, Secretaría de Planeación	X	X		MTE
•Rueda y Rodríguez (1996)				
•Universidad Iberoamericana, Unidad Santa Fe			X	DC SE

MT= modelo tradicional; MTE= modelo tecnología educativa;
SE= sistematización de la enseñanza, y DC= didáctica crítica

Considerando estos argumentos, el sistema de evaluación docente de la Universidad Cuauhtémoc nace desde sus fundamentos filosóficos, modelo educativo y cultura organizacional, de manera que si se incorporara a la clasificación de Luna estaría inmerso

en un sistema conductual con un enfoque sistematizado de la enseñanza. Esta clasificación da una idea clara de hacia donde deben guiarse los esfuerzos para aproximarse a la problemática de la Evaluación Docente que se vive particularmente en dicha universidad.

Para Núñez (1996) los modelos de evaluación docente se pueden clasificar en tres:

- a) Proceso-producto. Se establece una relación entre las conductas del profesor (proceso) y los resultados de los alumnos (producto).
- b) Medicional. Este modelo no solo considera las conductas del profesor y los resultados del alumno, sino que además, los procesos cognitivos que permiten al alumno procesar la información que se le presenta.
- c) Ecológico. Considera las múltiples variables que interactúan a nivel del aula, por lo cual es difícil llegar a generalizar el que determinadas conductas del profesor puedan ser consideradas como eficaces, ya que ellas dependen del contexto y situación particular que se genera.

En este sentido la evaluación docente que se gestiona en la IES en su mayoría obedece a esquemas de proceso – producto y medicional. Por lo menos en el caso de la Universidad Cuauhtémoc la clasificación que se utiliza es de proceso – producto. Por este motivo es necesario encaminar esfuerzos para modificar el sistema de evaluación y generar un modelo más integral que considere múltiples variables.

Doolittle (1994) propuso para algunas escuelas un sistema de evaluación docente que consistía en la creación de un portafolio de logros del profesor durante el periodo escolar. Dicho portafolio se convertiría en el estándar de cada profesor. Los portafolios incluyen: antecedentes del profesor, descripción de la clase (horarios, grado, contenidos), resultados de los exámenes nacionales para maestros, licencia del estado para ejercer la docencia, descripción escrita de la filosofía de la enseñanza personal y metas, documentos de actualización, planeación de las actividades académicas, calificaciones de los alumnos en trabajos, pruebas y exámenes, videocasette de lecciones propias en clase, registros de

observaciones en sus estudios profesionales, reflexiones escritas sobre la enseñanza, fotografías, boletines, proyectos.

Los portafolios como sistemas de evaluación son creados por los mismos docentes y presentados a la administración antes, durante y después de cada periodo escolar, de manera que se puedan apreciar los avances de la práctica docente.

Otro sistema peculiar para evaluar la actividad docente es la evaluación por pares, Hertling (1999) describe este sistema como la mentoría de un profesor experimentado hacia otro que apenas comienza. Es una especie de asistencia a través de una relación entre un docente experimentado y otro que no lo es. Los profesores veteranos conducen evaluaciones formales y hacen recomendaciones para retener o no a los profesores nuevos. Un beneficio que se obtiene con este tipo de sistema de evaluación es que se generan oportunidades de verdadero crecimiento profesional y personal para los profesores.

En este tenor la cualificación de los docentes en las IES se convierte en elemento clave para garantizar una educación de calidad. Sin embargo resulta necesario conocer el contexto del Nivel Educativo Superior en México en los recientes años y establecer un horizonte más claro que nos permita orientar acciones eficaces y eficientes a mejorar los servicios educativos en general.

2.5. Educación Superior

El siglo XXI se caracterizará por ser la era de la sociedad del conocimiento, que hoy apenas se vislumbra con todo y sus impactos de los que todos somos testigos. El conocimiento constituirá el valor agregado fundamental en todos los procesos de producción de bienes y servicios de un país, haciendo que el dominio del saber sea el principal factor de su desarrollo auto sostenido.

Una sociedad basada en el conocimiento sólo puede darse en un contexto mundial abierto e interdependiente, toda vez que el conocimiento no tiene fronteras.

La sociedad del conocimiento, sin embargo, no se reduce a su dimensión económica. Será una sociedad con capacidad para construir y retener su propia historia, sistematizar sus experiencias, enfrentar los desafíos de los mercados y de los cambios tecnológicos y, al mismo tiempo, de incorporar los puntos de vista de sus miembros y fundamentar el sentido de sus acciones.

La Educación Superior del futuro será una puerta de acceso a la sociedad del conocimiento, quizá la puerta más importante por su situación privilegiada para la generación y transmisión del saber humano. En la sociedad del conocimiento, la universidad tradicional coexistirá con universidades virtuales y con otras formas de universidad, como son las "universidades corporativas" de las empresas, creadas para satisfacer la demanda de educación permanente de su fuerza de trabajo en diferentes niveles ocupacionales. Estas universidades poseen una fuerte base tecnológica y se caracterizan por una estructura y un funcionamiento reticulado, bajo el principio de llevar la educación al individuo y no el individuo a la educación. Las universidades tradicionales se enfrentarán cada vez más a una fuerte competencia por parte de estas organizaciones educativas de las empresas y el reto salta a la vista.

México, como el resto del mundo, ha venido ampliando los niveles de escolaridad de su población, tendencia que seguramente se reforzará en el futuro. Con base al Cuarto Informe de Gobierno de Ernesto Zedillo (1998), el promedio de escolaridad era de poco más de siete años.

En el plan de Desarrollo Nacional 2001-2006 se declara que en las últimas tres décadas el analfabetismo disminuyó en grado notable, hasta situarse en la actualidad en 9.5% de la población, concentrándose el 35.2% en adultos con edades por arriba de 60 años. El promedio de años cursados en la escuela, que en 1970 era de 3.7 para los hombres y 3.1 para las mujeres, se elevó hasta llegar en el año de 2000 a 7.8 y 7.3 años, respectivamente. La matrícula total en el sistema educativo ascendió de 11.23 millones de estudiantes en 1970 a 29.70 millones en 2000.

No obstante, la igualdad de oportunidades para acceder a la educación todavía no se ha logrado para todos los grupos sociales, especialmente entre los indígenas. Asimismo, la deserción escolar en la educación básica es alta, sobre todo en el nivel de secundaria, donde sólo 76.3% de los estudiantes que ingresan concluyen el ciclo. En los niveles educativos superiores el fenómeno del abandono es aún mayor; aunque existen notables excepciones, quienes logran un grado universitario provienen por lo general de familias de ingresos medios y altos. Las desigualdades educativas son notables, sobre todo entre el medio rural y el urbano y, en especial, en la población indígena.

Ante este panorama el gobierno de México emprenderá acciones para tener: Educación para todos, Educación de vanguardia y Educación de calidad. En este último objetivo se describe a la educación de calidad como aquella que atiende el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales -en los ámbitos intelectual, artístico, afectivo, social y deportivo-, al mismo tiempo que se fomentan los valores que aseguran una convivencia solidaria y comprometida, se forma a los individuos para la ciudadanía y se les capacita para la competitividad y exigencias del mundo del trabajo. Ello se traduce en el énfasis que estos aspectos reciben en los diferentes niveles de la educación y en los desiguales contextos sociales de los estudiantes, en el balance que se logre entre información y formación, enseñanza y aprendizaje, lo general y lo especializado, lo actual y lo porvenir.

Así mismo se propone que para poder alcanzar estos objetivos se necesitan maestros dedicados, preparados y motivados; y alumnos estimulados y orientados; así como instalaciones, materiales y soportes adecuados; en el apoyo de las familias y de una sociedad motivada y participativa.

Esta perspectiva del gobierno compromete a las IES del país, tanto públicas como privadas, al esfuerzo por la mejora continua. Por lo cual resulta conveniente conocer su estructura, de manera que ubiquemos la realidad más ampliamente⁵.

⁵ Versión resumida del libro "Sistema Nacional de Educación Superior de México" en <http://www.anuies.mx/>

Las Instituciones de Educación Superior (IES) están agrupadas en tres subsistemas: universitario, tecnológico y normal. Las IES que pertenecen al sistema realizan las funciones sustantivas de docencia, investigación y difusión de la cultura y extensión de los servicios. Asimismo, llevan a cabo acciones de planeación, evaluación, administración y vinculación con los sectores social y productivo.

En 1998 existían 1,292 IES, de las cuales 529 pertenecen al sector público y 763 al sector particular. El subsistema universitario atiende al 73.5% de la matrícula total, el tecnológico al 15.5% y el de educación normal, al 11%. El subsistema de universidades tecnológicas, creadas a partir de 1991, cuenta con 36 instituciones distribuidas en 19 entidades federativas que captan el 0.7% de la matrícula de educación superior. El subsistema universitario está integrado por 72 universidades públicas y 175 particulares.

El incremento del número de IES y el aumento de la matrícula total en las últimas décadas, muestran la expansión del sistema. Así, de 118 instituciones existentes en 1970, se pasó a 1,292 en 1998. En el mismo periodo, la matrícula total aumentó de 250,000 a 1'727,500 estudiantes. Este crecimiento fue en particular notable en el sector particular; en el nivel de licenciatura, de absorber a 11.7% de la matrícula en 1975, la participación de este sector en 1997 ascendió a 24.4%. En 1998, las IES particulares captaron el 26.5% de la matrícula total de la educación superior. Asimismo, fue espectacular el crecimiento de la matrícula femenina: entre 1970 y 1997 se incrementó en 256%. En contraste, la matrícula masculina sólo aumentó el 60%. Actualmente la participación femenina en el nivel de licenciatura es de 46%, superando el 50% en las áreas de Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Administrativas, y Educación y Humanidades.

Además de las 44 universidades públicas, integran el sector público 78 institutos tecnológicos, 36 universidades tecnológicas, 351 escuelas normales, 21 institutos tecnológicos agropecuarios, 8 institutos tecnológicos del mar y un instituto tecnológico forestal. Otras instituciones y centros de este sector dependen de la Secretaría de Educación Pública (104) o son unidades de la Universidad Pedagógica Nacional. En 1998 las instituciones públicas de educación superior atendieron al 73.5% de la matrícula.

El sector privado está constituido, además de 175 universidades, por 194 institutos, 136 escuelas normales y 259 escuelas, centros y otras instituciones.

En cuanto a su distribución geográfica, las 32 entidades federativas de la República Mexicana cuentan con instituciones de educación superior. Los estados con un mayor número de instituciones son el Distrito federal (174), Puebla (126) y Estado de México (93); las que cuentan con menos instituciones son Quintana Roo (13), Baja California Sur (11) y Colima (6).

En 1950, representantes de 12 universidades y 12 institutos superiores fundaron la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES), organismo constituido como Asociación Civil por la voluntad expresa de sus miembros. Actualmente la ANUIES agrupa a 113 IES públicas y particulares, que concentran el 82.3% de la matrícula total de licenciatura y posgrado. La entidad “impulsa el desarrollo de la educación superior en las diversas regiones y estados del país en el marco del federalismo y el fortalecimiento de las diferentes modalidades institucionales”. Además, “articula y representa los intereses académicos y administrativos de sus afiliadas ante las instancias de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial en los ámbitos federal, estatal y municipal y ante los organismos públicos y privados, nacionales, y extranjeros, relacionados con la educación superior.”

En la Asamblea General de la ANUIES de 1999 se describió la siguiente tipología de las IES.

Perfil institucional	Descripción
IDUT	Instituciones de educación superior centradas preponderantemente en la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas exclusivamente en el nivel de técnico universitario superior o profesional asociado
IDEL	Instituciones de educación superior cuya actividad principal se centra en la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas exclusiva o mayoritariamente en el nivel de licenciatura.
IDLM	Instituciones de educación superior cuya actividad principal se centra en la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas en el nivel de licenciatura y de posgrado hasta el nivel de maestría.
IDILM	Instituciones de educación superior orientadas a la transmisión, generación y aplicación del conocimiento y que ofrecen programas en el nivel de licenciatura y posgrado (preponderantemente en el nivel de maestría, eventualmente cuentan con algún programa de doctorado).
IDILD	Instituciones de educación superior orientadas a la transmisión, generación y aplicación del conocimiento y que ofrecen programas en el nivel de licenciatura y posgrado hasta el nivel de doctorado.
IIDP	Instituciones de educación superior cuya actividad principal se centra en la generación y aplicación del conocimiento y que ofrecen programas académicos casi exclusivamente en el nivel de maestría y

Otro organismo encargado de certificar y establecer criterios de calidad educativa para las IES particulares es la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES). Actualmente está integrada por 92 instituciones. Este organismo fomenta en las IES la autocritica y el autodiagnóstico constante para la mejora continua. A través del cumplimiento de criterios mínimos en las diferentes áreas que constituyen la organización educativa como tal.

La FIMPES es una agrupación que dentro de sus estatutos tiene el propósito de promover la excelencia académica y la calidad institucional, mejorar la comunicación y colaboración entre sus asociados y con las demás instituciones educativas del país, respetando de cada una su misión y filosofía, para que se cumpla cabalmente la responsabilidad de servir a la Nación.

Entre sus objetivos están:

1. Coadyuvar al perfeccionamiento social, económico y cultural de la Nación y a la justa distribución de los factores del bienestar social, alentando a las instituciones miembros para que busquen adecuados valores y criterios tendientes a elevar la calidad de vida de los mexicanos, así como parámetros de crecimiento institucional;
2. Establecer normas de calidad para determinar el ingreso y la permanencia de los miembros en la Federación;
3. Promover el conocimiento, la comunicación y los intercambios entre las instituciones federadas;
4. Promover el respeto a la libertad de enseñanza, la libertad de investigación, la autonomía universitaria y la libertad de cátedra;
5. Fomentar y coordinar programas multi-institucionales de docencia, de investigación y de servicio;
6. Organizar programas de capacitación del personal académico y administrativo de las instituciones asociadas;

Entre otros

Por otra parte, el Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (COSNET), integra a las instituciones públicas que pertenecen a este subsistema de la educación superior.

La Universidad Cuauhtémoc como Institución de Educación Superior del sector privado comenzó a realizar su autoestudio para obtener la certificación de la FIMPES en el año de 1997. a la fecha se encuentra trabajando para la constante mejora de sus procesos.

2.6. Modelo Educativo de la Universidad Cuauhtémoc⁶.

La Universidad Cuauhtémoc se constituye, el 3 de Noviembre de 1977 en una asociación civil dedicada, exclusivamente, a la educación superior, misma que no persigue fines de lucro, ni partidismo político o religioso alguno.

Fue fundada por un grupo de mexicanos que, preocupados por el futuro de nuestro país, decidieron crear una institución que se dedicara a la formación y superación de los integrantes de la misma con el fin de que a su vez se convirtieran en fermento de superación intelectual y material de nuestra nación.

En la Universidad Cuauhtémoc se imparte enseñanza a nivel superior. Estos estudios tienen reconocimiento por parte de la Secretaría de Educación Pública Federal, lo cuál, les da validez oficial en toda la República Mexicana y en los países con los que México mantiene relaciones diplomáticas.

Su filosofía y misión va profundamente ligado con el nombre que sus fundadores quisieron que tuviera esta Universidad: " Cuauhtémoc". " Este personaje es el representante prehispánico de la tenacidad y valor, además de poseer cualidades muy apreciables como la capacidad intelectual, autoridad, juventud y nobleza. Educado en la lucha, el conocimiento y las artes, fue un digno representante del pueblo Mexicano: parte importantísima de nuestro pasado histórico y de nuestra herencia."

Este personaje fue el modelo de su ser y quehacer de la Universidad, por ello la misión es forjar profesionistas con un profundo sentido ético y de trabajo para servir mejor a la sociedad y a nuestra patria. Ello no se reflejó en un documento propiamente denominado Filosofía Institucional sino que se expresó sencillamente en su lema que desde su fundación ha sido eje importante en su desarrollo " Con trabajo y ética serviremos mejor a la patria"

⁶ Información obtenida de la pagina en internet de la universidad: <http://www.cuauhtemoc.edu.mx> y de los documentos oficiales que contienen el modelo educativo institucional.

PRINCIPIOS

La Universidad Cuauhtémoc entiende como principios, aquello donde se fundamenta su quehacer y que lo debe tener presente todo miembro de la comunidad universitaria para vivir en consonancia a la Filosofía Institucional. Estos principios no sólo quedan en un plano intelectual sino que invitan a la acción misma, pues una Filosofía verdadera es sobre todo cuando se vive.

A estos principios para su divulgación se les ha denominado “Ideales de la Universidad” los cuales son:

- Mantener la comunicación y participación universitaria.
- Encaminar al hombre a su perfección en el trabajo, la verdad, la libertad, la belleza y el amor.
- Fomentar el sentido de responsabilidad, respeto y cumplimiento del deber para la creación de una sociedad justa y equitativa.
- Luchar en bien de la patria con tenacidad, valor y saber.
- Elevar el espíritu del hombre para el propio bien y el de los demás.

VALORES

Un valor es algo apreciado e importante en la vida de la persona, para la Universidad Cuauhtémoc son valores imprescindibles de su ser la cosmovisión del ser humano, de la comunidad universitaria, el sentido patriótico, el trabajo unido a la ética, la valoración de la cultura propia y de los demás.

Explicitando sus valores expresamos que:

“La Universidad Cuauhtémoc entiende al ser humano como el cúlmén de la sabiduría, capaz de definir y conocer lo que es y quiere ser. El ser humano no es un objeto,

ni concepto, ni ser aislado, ni ser masificado, sino una persona que convive en armonía con la sociedad, que comprende el devenir histórico y evolutivo de la humanidad y que camina hacia la perfección satisfaciendo desde sus necesidades básicas hasta las trascendentes. Aceptamos que el hombre a veces se puede equivocar, por ser inacabado, pero también reconocemos que su inteligencia, fuerza interior, educación familiar y universitaria, le permitirá alcanzar estados superiores como: la verdad, la libertad, belleza.... en los que se manifieste como un ser humano pleno.”

“Entendemos la comunidad educativa integrada por alumnos, maestros, directivos, personal administrativo, de servicio y padres de familia, que buscan el desarrollo humano a través de la educación, la ética y el trabajo. Creemos que la participación y la comunicación es un elemento indispensable para el fortalecimiento y desarrollo de nuestra comunidad universitaria. Por ello el diálogo franco, cordial y constructivo, abre espacios que genera responsabilidades e igualdad de derechos y obligaciones. Buscamos propiciar el diálogo que da seguridad, eleva nuestra autoestima, abre nuestra inteligencia y nos hace participar de la convivencia humana.”

“Para la Universidad Cuauhtémoc el trabajo unido a la ética han sido valores Imprescindibles que buscar mantener con fidelidad. Entendemos el trabajo como la actividad consciente y responsable que realizan los seres humanos, para transformar la naturaleza en beneficio personal y social. Y que debe ser valorado y remunerado equitativamente, de acuerdo con el sentido de responsabilidad y el cumplimiento del deber. La Universidad se compromete a crear conciencia en sus educandos de la importancia social del trabajo a través de actitudes emprendedoras y de compromiso social.”

MISIÓN

La misión de la Universidad en el orden educativo es ofrecer una “formación integral para que el alumno alcance la excelencia.” Excelencia entendida como una positiva actitud interior hacia la búsqueda para cada día ser mejores, propiciando un clima de reto y confianza así como también una mentalidad positiva de realización, superación y cambio.

La Universidad sea trazado la meta de “forjar profesionistas acordes a la realidad social”, así lo ha querido expresar desde sus inicios como lo expresa su lema ”con trabajo y ética serviremos mejor a la patria”.

Busca generar en la comunidad universitaria “actitudes emprendedoras y de servicio con un profundo compromiso social y de liderazgo.” En la universidad entendemos el liderazgo como el ejercicio de un proceso en el que una persona planea, investiga e influye sobre los demás mediante la toma de decisiones certeras derivadas de un proceso de información completo. El líder es el ser humano que conduce en interacción constantes y profunda con quienes lo rodean. La Universidad Cuauhtémoc se propone la formación de líderes efectivos, con visión de futuro y alta vocación de servicio, que asuman en equipo, las responsabilidades que resulten inherentes a su liderazgo. Y sobre todo preocupados por el honesto uso de poder y consagrados a la sabiduría, la voluntad y a la búsqueda del bien común. El líder Cuauhtémoc deberá actuar sin arrogancia ni prepotencia, utilizando su experiencia y prestigio intelectual y moral para alcanzar la calidad. Creemos en el liderazgo en equipo, con auto responsabilidad; con hambre de actualización personal, para que lleve a la comunidad al desarrollo cuantitativo y cualitativo que hemos buscado.

PROPÓSITOS

La Universidad Cuauhtémoc ha querido vivir con mayor intensidad su Filosofía Institucional por ello se han propuestos como Institución lo siguiente:

1. Crear los canales adecuados de comunicación interna para recibir propuestas de la comunidad universitaria.
2. Dar a conocer al inicio de semestre los eventos en que se podrá participar.
3. Elevar el nivel académico para una mejor enseñanza, con personal altamente calificado.
4. Mantener la formación integral en la comunidad universitaria por medio de una evaluación permanente.

5. Desarrollar en la comunidad universitaria actitudes de responsabilidad, compromiso y servicio social, mediante el empleo de las exigencias académicas respectivas y a través del cumplimiento de la normatividad interna.

6. Formar profesionistas con sentido social, capaces de afrontar los retos propios de su profesión.

7. Preservar la identidad cultural en el quehacer universitario.

8. Orientar los planes de estudio para que den respuesta a la problemática de nuestra comunidad y de la patria.

9. Elevar el espíritu humano a través de actividades recreativas, culturales y deportivas.

10. Promover la participación de la comunidad universitaria en actividades altruistas.

Historia de la oferta académica

CARRERA	PERIODO DE INICIO
Turismo Administración	1977
Contaduría	1978
Ingeniería Industrial Arquitectura Ingeniería Civil	1981
Derecho Diseño Industrial Psicología	1983
Licenciatura en Sistemas Computacionales	1986
Odontología	1987
Comunicaciones	1993
Diseño grafico Ingeniería en Sistemas	1994
Maestría en Impuestos Maestría en Derecho Penal	1995
Comercio Internacional Mercadotecnia	1997
Maestría en Sistemas Computacionales	1998
Maestría en Gestión del Turismo	1999

Todas las carreras tienen Registro Oficial de Validez (RVOE) por la Secretaría de Educación Pública Federal (SEP). El sistema es escolarizado y por bloque de materias en

turnos matutinos y vespertinos. El sistema Universidad Cuauhtémoc consta de 5 planteles, Guadalajara, Aguascalientes, Querétaro, San Luis Potosí y Puebla. La presente investigación solo se aplicó en el plantel de la ciudad de Puebla.

2.7. Antecedentes de la Evaluación Docente en la Universidad Cuauhtémoc

La Universidad Cuauhtémoc comienza su oferta educativa en el año de 1977. A partir de esta fecha y hasta los primeros años 80's no se gestó ninguna acción orientada a evaluar propiamente dicho el trabajo de los profesores frente al grupo.

De 1980 a 1984 se usó como criterio de evaluación de la docencia el cumplimiento del programa académico, así como el promedio del aprovechamiento de los alumnos en sus asignaturas. Los directores de las carreras ofertadas en ese momento entrevistaban a los alumnos y a los docentes para averiguar el grado de avance del programa, cruzaba las informaciones y hacía sus conclusiones. Cuando la información con respecto al avance programático proporcionada por los alumnos y los maestros no coincidía el directivo tenía la responsabilidad de comunicárselo al maestro y hacer compromisos para completar el programa de estudios. Así mismo, las calificaciones obtenidas por los alumnos en las distintas asignaturas era criterio para concluir si un docente estaba haciendo bien su trabajo o no. Esto es, un grupo con promedio mayor a 8 quería decir que el docente estaba haciendo bien su trabajo, si el promedio del grupo estaba entre 6 y 8 el docente estaba haciendo su trabajo de manera regular y si el grupo tenía promedio general menor a 6 el docente estaba haciendo su trabajo de manera equivocada.

Estos parecían ser criterios bastante subjetivos para evaluar el desempeño de los profesores ante el grupo ya que no existían periodos establecidos para realizar este ejercicio, tampoco existían políticas explícitas o implícitas compartidas por todos para tomar decisiones una vez hecha la evaluación. Esto hacía que el avance programático estuviera por encima del aprendizaje y las calificaciones por encima de la metodología pedagógica del docente.

De 1985 a 1989 se utiliza como instrumento de evaluación entrevistas realizadas por parte de los directores de carrera a los alumnos tratando de buscar información sobre el cómo los docentes impartían sus clases. Los criterios del avance programático y el promedio de aprovechamiento seguía en pie. Sin embargo, la preocupación de los directores por saber como se desempeñaba el profesor ante el grupo aumentaba cada vez más. Los directores de carrera comenzaron a escuchar las opiniones subjetivas de los alumnos sobre la didáctica de los profesores y a no hacer caso de ellas. Esto hacía que los docentes se preocuparan más por caerles bien a los alumnos que por procurar un aprendizaje en ellos. El proceso de enseñanza-aprendizaje estaba subordinado a la simpatía entre docente y alumno. Este nuevo criterio ganó la participación de los alumnos para hacer saber al director de carrera que profesor era bien aceptado en el grupo y cual no independientemente. Nuevamente este proceso de evaluación seguía sin políticas, programación, seguimiento, criterios objetivos.

A partir de 1990 y hasta 1994 se comienzan a aplicar algunos cuestionarios esporádicamente. Los cuestionarios fueron propuestos por la dirección general, actualmente vicerrectoría y por la dirección de Psicología. Tales cuestionarios evaluaban algunos criterios un poco más claros, tales como la puntualidad, la claridad de las explicaciones del docente y el seguimiento del programa. Los cuestionarios eran proporcionados a los directores de carrera y ellos a su vez se los proporcionaban a los maestros para que se los aplicaran a algunos alumnos de su clase, para posteriormente regresárselos al director y él hiciera un análisis de los resultados. Obviamente este procedimiento provocaba incertidumbre, ya que los profesores podían hacer que contestaran el cuestionario los alumnos que mejores habilidades tenían o que mejor le simpatizaban, también provocaba en los estudiantes un compromiso de contestar positivamente ya que el maestro estaba presente mientras contestaban y podía saber quien contestó y como contesto a los cuestionamientos. Otro inconveniente de este procedimiento era que el director de carrera debía revisar todos los cuestionarios y hacerse una idea general del desempeño del profesor frente al grupo, lo que era percibido como exceso de trabajo. Este proceso de aplicación de cuestionarios ya estaba programado una vez antes de finalizar cada periodo escolar. Lo que provocaba nulidad en ejercer modificaciones al desempeño docente en el mismo periodo.

Los cuestionarios se aplicaban solo como trámite de control sobre los docentes lo que provocaba rechazo por parte de los maestros a la evaluación. Los alumnos desarrollaron desconfianza a los cuestionarios, ya que el procedimiento no les permitía libertad de opinión ni anonimato y mucho menos garantizaba que los directores ejercieran decisiones que incidieran directamente en el desempeño de los docentes.

En 1995 hasta 1998 se calendarizó dos periodos de evaluación docente que duraba tres días cada uno durante cada semestre. En estos tres años se propusieron tres distintos cuestionarios, uno por año, con los mismos criterios que en los años anteriores añadiendo algunos otros como el uso de material didáctico, control del grupo, actividades extraescolares, uso de bibliografía extra, claridad en las explicaciones y acentuación en el proceso de enseñanza-aprendizaje. El problema con este sistema es que al ser dos periodos de evaluación por semestre el trabajo se duplicó para los directores con el análisis de los cuestionarios. Se creo un sistema de análisis en una hoja de calculo de microsoft Excel en donde se capturaban los datos de los cuestionarios y se generaban promedios de las preguntas para tener números que representaran un grado en el desempeño de los maestros frente al grupo. Como consecuencia de la percepción de exceso de trabajo por parte de los directores se decidió informalmente que solo se le aplicara a una pequeña muestra de alumnos por cada grupo. Se cancelo el proceso de que el profesor estuviera presente durante la aplicación del cuestionario a los alumnos. El director personalmente debía aplicarlos, capturarlos y evaluarlos. Sin embargo, seguía sin haber toma de decisiones por parte de los directores hacia el desempeño docente después de obtener los resultados de los cuestionarios de la evaluación.

A partir de 1987 comienza la reestructuración y el replanteamiento de la evaluación docente como algo indispensable para mejora la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.

CAPITULO III METODOLOGÍA

A continuación se detallará la metodología que se siguió en la presente investigación.

El estudio contempla varios periodos escolares en los cuales se desarrollaron diferentes procedimientos. Prácticamente se puede dividir el estudio en cuatro grandes etapas.

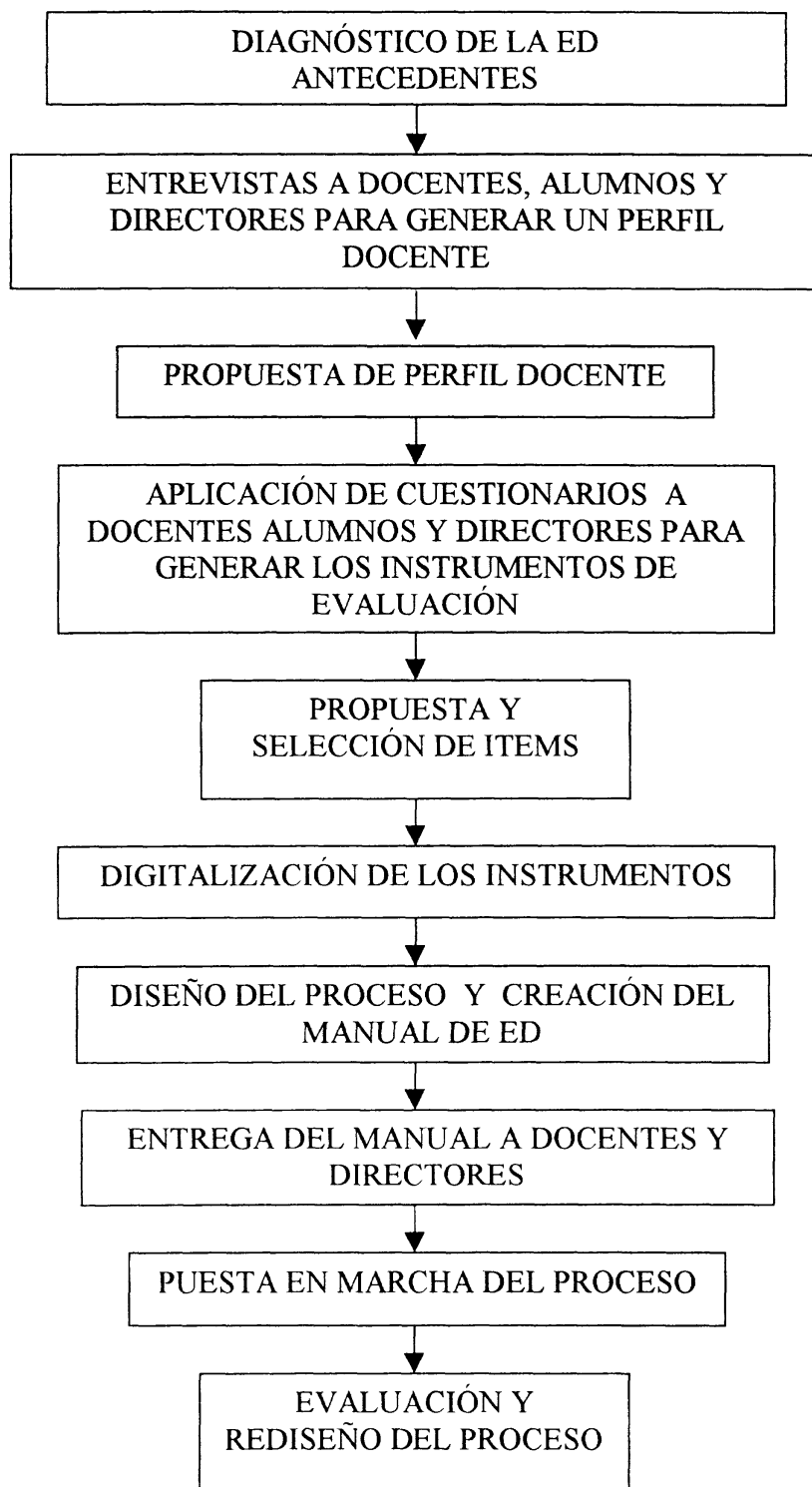
1. Era evidente que la evaluación de la actividad docente en la Universidad Cuauhtémoc no era una prioridad. Por tal motivo se procedió a revisar minuciosamente los antecedentes de este proceso. Se elaboró una entrevista estructurada con la finalidad de conocer como se realizaba la evaluación de la actividad docente en años anteriores. La entrevista pretendió establecer cuales eran los criterios de dicha evaluación, así como las políticas, instrumentos, procedimientos, participantes, consecuencias de los resultados y personal autorizado para su administración. Se entrevistó al Rector, Vicerrector, todos los Directores de carrera y 15 docentes con más de 5 años de antigüedad. En este primer momento del estudio se recaudaron datos muy importantes para crear un diagnóstico de la evaluación docente y así iniciar la segunda etapa.
2. Después de conocer en detalle los antecedentes de la evaluación de la actividad docente se procedió, en el periodo Agosto-Diciembre de 1999 a realizar entrevistas, y cuestionarios a docentes, alumnos y directores, así como observaciones directas de clases que permitieran elaborar un perfil de puestos de docente institucional. Se eligió una muestra no probabilística con sujetos voluntarios (Sampieri, R. 1998) del 20% de alumnos inscritos en cada carrera ($n= 317$). Se tomo, del mismo modo el 20% de profesores que imparten clase por carrera ($n= 51$) y el 100% de los Directores de carrera ($n=9$). Esto con el objetivo de entrevistarlos y aplicarles un cuestionario acerca de la actividad docente. Posteriormente, de igual forma, se seleccionó una muestra de 30 docentes a los cuales se observó mientras impartían clase para registrar las actividades que realizan. Una actividad importante en ese momento fue revisar el ideario

institucional para corroborar que la práctica docente fuera congruente con la Filosofía de la universidad. Esto permitió obtener un perfil más integrado y claro del puesto de docente.

3. Con el propósito de integrar todas las opiniones y propuestas el tercer gran proceso consistió en diseñar un manual que constituyera la base del Sistema de Evaluación de la Actividad Docente (SEAD). En dicho manual se integró las opiniones y propuestas de los diferentes sectores de la comunidad universitaria. Se redactó, publicó y difundió el manual llamado “Manual de Evaluación y Reconocimiento Docente” (1999). En este manual se diseñaron y establecieron políticas, criterios y procedimientos, se crearon instrumentos, se dividieron y asignaron responsabilidades, se propusieron consecuencias de los resultados y se propuso un perfil del puesto docente general institucional. Así mismo, se creó una base de datos y de procesamiento de la información.
4. En esta etapa se aplicó el SEAD. Antes de la aplicación se llevaron a cabo algunos procesos importantes. En primer lugar se reunió a todos los directores de carrera para mostrarles y explicarles el nuevo SEAD y hacerles notar sus responsabilidades ante el mismo. Posteriormente, cada director de carrera entregó y explicó el Manual de Evaluación y Reconocimiento Docente a cada uno de los profesores bajo su cargo. Esta entrega se realizó en las juntas de inducción para profesores (antes del inicio de cada periodo). Un procedimiento muy importante fue el programa de promoción y convocatoria para que los alumnos participaran en la contestación del instrumento de evaluación el cual tendrían que realizar en alguna computadora conectada a la red dentro de la Institución. Este programa tiene por objetivo crear conciencia en los estudiantes de la importancia de sus juicios honestos y precisos para el mejoramiento de la calidad de la práctica docente. Así mismo tiene el objetivo de que incrementen cada vez más el número de estudiantes que realizan la evaluación docente.

Es importante puntualizar, que después de cada periodo de evaluación se llevaron a cabo algunos análisis entre los resultados de las evaluaciones y variables como antigüedad, grado académico y género, los cuales se presentarán en el capítulo de resultados.

El siguiente diagrama da una idea del proceso de la investigación:



3.1 Variables e Indicadores

Las variables estudiadas y analizadas en la presente investigación son las siguientes:

VARIABLE	INDICADORES	DEFINICIÓN
DESEMPEÑO DOCENTE (Académicamente)	Estrategias Didácticas	conjunto sistemático de principios, normas, recursos y procedimientos específicos que todo profesor debe conocer y saber aplicar para orientar con seguridad a sus alumnos en el aprendizaje de las materias de los programas, teniendo en vista sus objetivos educativos (Alvares, 1963).
	Dominio y preparación de clase	Es la capacidad del profesor de estructurar y organizar los contenidos, tiempos y espacios para la impartición de la asignatura (Reglamento General UC).
	Dominio y control de grupo	Es la habilidad del profesor de propiciar en el grupo un ambiente que fomente la interrelación productiva en pro del aprovechamiento de los contenidos de los programas. Estableciendo normas de respeto y comunicación. (Reglamento General UC).
	Uso de material didáctico	Es la capacidad del profesor para saber auxiliarse de aparatos didácticos, tales como videocaseteras, computadora, proyector de acetatos y cuerpos opacos, etc. de manera que contribuya a la formación profesional del alumno. (Reglamento General UC).
	Comunicación	Es la habilidad del profesor para hacer saber a sus alumnos de manera clara, eficiente y lógica las normas, reglas, políticas y actividades que se manejan en su clase y en la institución. (Reglamento General UC).
	Arreglo personal	Es la manera que el profesor se presenta físicamente ante la institución, ante sus alumnos y ante sus compañeros de trabajo. Manera de vestirse y comunicarse a través del lenguaje no verbal. (Reglamento General UC).
DESEMPEÑO DOCENTE (Administrativamente)	Puntualidad	Es el nivel de responsabilidad y respeto que el profesor manifiesta a los horarios establecidos para la institución (Reglamento General UC).

	Apoyo en actividades administrativas	Es la actitud mostrada por el profesor para intervenir y apoyar en actividades tales como juntas académicas, reuniones de trabajo, comités y organización de visitas a instituciones o empresas. (Reglamento General UC).
	Comportamiento dentro de la Institución	Es el nivel de responsabilidad y respeto por parte del profesor hacia las normas, políticas, ideales y procedimientos que la Universidad Cuauhtémoc establece. (Reglamento General UC).
ANTIGÜEDAD	Años de trabajo docente en la Universidad	Tiempo de relación laboral entre el Docente y la UC. (Indicadores de Personal Académico FIMPES)
	Años de trabajo docente en otras IES	Tiempo de relación laboral entre el Docente y otras IES. (Indicadores de Personal Académico FIMPES)
GRADO ACADÉMICO	Títulos de licenciatura, maestría o doctorado obtenidos	Títulos académicos oficiales obtenidos por el docente como Licenciatura, Especialidad, Maestría y Doctorado (Indicadores de Personal Académico FIMPES)
ACTIVIDADES DE ACTUALIZACIÓN	Participación en actividades de actualización profesional.	Participación por parte del docente en cursos, congresos, diplomados, talleres, seminarios, etc. Para su actualización profesional o laboral (Indicadores de Personal Académico FIMPES)

3.2. Supuestos de Trabajo

Los supuestos que se plantea para esta investigación son:

La Universidad Cuauhtémoc no cuenta con un sistema de evaluación de la actividad docente acorde a su ideario institucional.

La Universidad Cuauhtémoc no cuenta con un sistema de evaluación docente que le permita establecer criterios, políticas y procedimientos de calidad. Entendiendo como:

- Criterios: Los parámetros de referencia que determinan el cumplimiento de un requisito determinado
- Política: Normas que orientan las acciones y decisiones administrativas

- Procedimiento: Serie de pasos organizados y estructurados para lograr objetivos determinados

En la comunidad de la Universidad Cuauhtémoc no existe una cultura de la evaluación de la actividad docente.

La creación de un sistema de evaluación de la actividad docente acorde con el ideario institucional, que cuente con criterios, políticas, procedimientos, que use la tecnología como herramienta de comunicación y análisis y que sea integrado por la opinión de alumnos, directivos y profesores, facilitara la toma de decisiones administrativa y fomentara la mejora continua en la práctica docente de los profesores de la Universidad Cuauhtémoc.

3.3. Objetivos

Desde muy jóvenes y con la formación precoz de nuestra sensibilidad evaluamos espontáneamente aquello que nos gusta o nos disgusta, aquello que preferimos o aquello que no. En este sentido la evaluación esta ligada la facultad de discernir, reconocer, diferenciar, distinguir, juzgar, apreciar, estimar, involucrase, y somos progresivamente llevados a elaborar muy temprano, individual y colectivamente las practicas evaluativas. Pero en el sentido más técnico del término, ahora la evaluación, designa, principalmente, un propósito institucionalizado, a veces instrumentado tan racional como sea posible, que tiene por objeto llenar las mismas funciones críticas pero de manera mas sistemática, en una perspectiva sobre todo praxiológica (optimación de la acción, ayuda a la decisión), lo que no excluye que la evaluación pueda incluso contribuir, llegando el caso, a una empresa más científica de generación de nuevos conocimientos (Ardoino, J. Citado por Rueda, M. 2000).

El objetivo general de esta investigación es desarrollar un sistema de EAD que acorde a la filosofía y principios institucionales permita a la Universidad desarrollar estrategias de crecimiento y mejoramiento continuo en su planta docente.

De esta forma se plantean los siguientes objetivos particulares:

1. Conocer los antecedentes del proceso de EAD en la Universidad
2. Conocer el perfil docente de la universidad
3. Conocer el ideario y los propósitos institucionales
4. Utilizar la tecnología como medio para la evaluación
5. Involucrar a los directivos, docentes y alumnos en el proceso de la EAD
6. Establecer políticas para el proceso de la EAD
7. Desarrollar instrumentos acordes a la institución
8. Promover la cultura de la evaluación en la comunidad universitaria
9. Desarrollar al personal docente como consecuencia de la EAD
10. Establecer una metodología eficiente e integral para el proceso de EAD.

3.4. Participantes

La unidad de análisis en la presente investigación es la Universidad Cuauhtémoc Plantel Puebla. El estudio fue realizado en diferentes periodos escolares, lo que implica que la comunidad universitaria que compone dicha institución cambiara en número de alumnos, docentes y directivos. El sistema de evaluación docente y sus implicaciones involucró a docentes, directivos y alumnos, los cuales según los periodos en los que se desarrollo la investigación se distribuyeron de la siguiente forma¹:

	Ago-Dic 1999	Enc-May 2000	Ago-Dic 2000	Enc-May 2001	Ago-Dic 2001
ALUMNOS	1585	1427	1567	1464	1294
DOCENTES	251	250	255	252	273
DIRECTIVOS	9	9	10	10	8

¹ El número de alumnos matriculados fue obtenido de la Base de Datos del Departamento de Control Escolar. El número del total de docentes fue obtenido cada periodo de la base de Datos del Sistema de Nómina. El número total de directivos fue obtenido cada periodo mediante observación directa.

Alumnos por carrera

	Ago-Dic 1999	Ene-May 2000	Ago-Dic 2000	Ene-May 2001	Ago-Dic 2001
Turismo	231	212	248	228	233
Administración	106	82	102	85	76
Contabilidad	107	90	85	77	68
Ing. Industrial	99	99	98	96	84
Arquitectura	76	76	72	62	46
Diseño Industrial	29	28	25	19	17
Odontología	182	184	223	198	212
Derecho	173	138	171	217	128
Psicología	46	42	40	39	40
Sistemas Computacionales	81	69	55	52	36
Comunicaciones	208	200	202	189	150
Diseño Gráfico	96	88	110	85	80
Ing. Sistemas Comp.	116	95	89	80	68
Comercio Internacional	17	8	13	12	21
Mercadotecnia	18	16	34	25	35
TOTAL	1585	1427	1567	1464	1294

Docentes por carrera

	Ago-Dic 1999	Ene-May 2000	Ago-Dic 2000	Ene-May 2001	Ago-Dic 2001
Turismo	35	35	37	36	38
Administración y Contabilidad	33	32	33	33	41
Ing. Industrial y Diseño Industrial	32	32	33	32	32
Arquitectura y Diseño Grafico	21	22	20	20	22
Odontología	26	25	26	25	27
Derecho	26	26	25	26	31
Psicología	13	13	15	14	13
Sistemas Computacionales	26	25	24	23	24
Comunicaciones	29	30	31	32	33
Comercio Int. Y Mercadotecnia	10	10	11	11	12
TOTAL	251	250	255	252	273

Docentes por Género

	Ago-Dic 1999	Ene-May 2000	Ago-Dic 2000	Ene-May 2001	Ago-Dic 2001
Hombres	98	106	103	110	117
Mujeres	153	144	152	142	156

De este Universo se eligió una muestra no probabilística con sujetos voluntarios (Sampieri, R. 1998) del 20% de alumnos inscritos en cada carrera (n= 317). Se tomo, del mismo modo el 20% de profesores que imparten clase por carrera (n= 51) y el 100% de los Directores de carrera (n=9). Esto con el objetivo de entrevistarlos y aplicarles un cuestionario acerca de la actividad docente. Posteriormente, de igual forma, se seleccionó una muestra de 30 docentes a los cuales se observo mientras impartían clase para registrar las actividades que realizan. Una actividad importante en ese momento fue revisar el ideario institucional para corroborar que la práctica docente fuera congruente con la Filosofía de la universidad. Esto permitió obtener un perfil más integrado y claro del puesto de docente.

Grado académico de los docentes por periodo.

GRADO DEL PROFESORADO	Ago-Dic 1999	Ene-May 2000	Ago-Dic 2000	Ene-May 2001	Ago-Dic 2001
LICENCIATURA	135	154	138	129	140
MAESTRÍA	51	48	53	68	92
ESTUDIANDO MAESTRIA	17	13	24	24	12
PASANTE MAESTRIA	22	19	22	20	14
DOCTORADO	6	3	4	4	8
PASANTE DOCTORADO	3	2	3	2	1
ESPECIALIDAD	17	11	11	5	6
TOTAL	251	250	255	252	273

Las características cualitativas de los docentes de la Universidad Cuauhtémoc podrían dividirse en tres: 1) aquellos profesores cuyo ingreso económico principal es su

práctica profesional en alguna empresa o actividad privada e imparten máximo dos asignaturas en la universidad por motivos personales diferentes a lo económico. 2) aquellos profesores que su principal ingreso económico son la práctica docente y son profesores en más de una institución educativa en el nivel superior. 3) aquellos docentes que la docencia la practican por vocación, no tienen otro ingreso económico más que el de la docencia y solo son profesores de la Universidad Cuauhtémoc. Estas características hacen que el comportamiento de los docentes los distinga unos de otros. En el primer y segundo caso los docentes son poco participativos en actividades académicas y solo se dedican a dar clase en el salón. También se distinguen por faltar más que los del tercer caso.

Es conveniente aclarar que todos los docentes son contratados por hora clase, según lo dispuesto en el Reglamento General de la Universidad Cuauhtémoc (1997). Así mismo todos los Directores de carrera tienen la obligación de impartir mínimo una asignatura por periodo. La labor docente de los directores de carrera también fue evaluada.

3.5. Instrumentos

Se utilizaron varios instrumentos y materiales según el desarrollo de la investigación:

1. Entrevista estructurada para conocer los antecedentes del sistema de evaluación. (Ver Anexo 1)

Esta entrevista pretendió obtener información sobre las políticas, criterios, responsables, procedimientos y consecuencias de la evaluación de la actividad docente desde sus inicios hasta el periodo anterior en que comenzó la investigación.

2. Entrevistas estructuradas a docentes, directivos y alumnos (Ver Anexo 2)

La entrevista guiada tiene el objetivo de conocer cuales son las actividades generales y específicas que realizan los profesores para establecer un perfil institucional.

3. Observación directa de clases

Se solicitó autorización a los Directores de carrera para observar las clases de algunos docentes, con la finalidad de cruzar la información con las entrevistas anteriores y integrar un mejor perfil de puesto de los docentes en la Universidad. Así mismo se revisó directamente el Ideario Institucional para asegurar que la práctica docente fuera congruente con la filosofía de la Institución.

4. Cuestionarios sobre las opiniones y propuestas de alumnos, docentes y directivos en relación a la creación de un nuevo sistema de evaluación. (Ver Anexo 3)

Cada cuestionario consta de 33 afirmaciones que exploran 4 factores fundamentales:

1. ¿Que se debe evaluar?
2. ¿Quién debe evaluar?
3. ¿Cuándo evaluar?
4. ¿Que hacer con los resultados de las evaluaciones?

Los cuestionarios se contestan usando una escala tipo Likert, método desarrollado por Renis Likert, el cual consiste en un conjunto de items presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Las respuestas de los sujetos ante una afirmación pueden variar de grado por lo que se propone un numero de opciones que van desde un “sí” , “totalmente de acuerdo” o “siempre” hasta un “no”, “totalmente en des acuerdo” o “nunca” para cada item. Se asigna un valor a cada grado de respuesta y se suma el total de puntos. (Sapmieri, R. 1998)

5. Sistema de Base de Datos del Departamento de Control Escolar

Este sistema proporciona toda clase de información acerca de la administración interna de los alumnos inscritos por periodo escolar.

6. Sistema de Base de Datos de la Nomina Docente

Este sistema proporciona toda clase de información con respecto a la administración interna de los docentes.

7. Observación directa y bitácora de anotaciones

Se utilizó la observación directa y anotaciones de eventos en juntas académicas, así como recolección de minutas y entrevistas a personal docente, alumnos y administrativos.

8. Campaña de promoción para convocar a los estudiantes y directivos a realizar la evaluación de la actividad docente

Se llevó a cabo una campaña de promoción para alumnos y directores a través del sistema de comunicación interna que consta básicamente de intranet, radio, televisión, memoranda, circulares, volantes y pláticas directas con los estudiantes, directores y docentes.

9. Software Visual Basic 5.0 y la base de datos acces 97

3.6. Limitaciones del estudio.

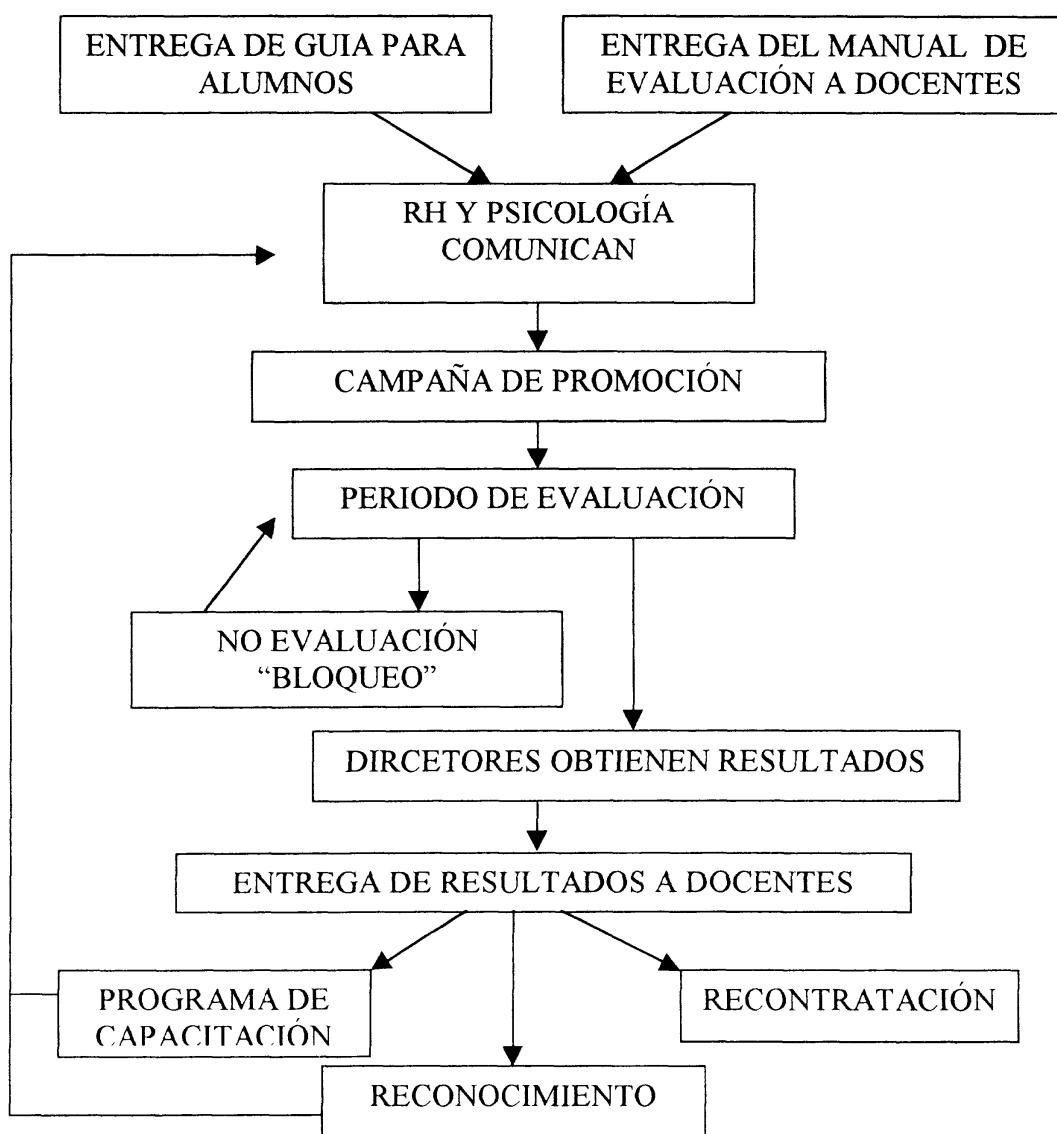
En principio hablar de evaluación de la docencia provoca rechazo en los mismos profesores. Cuestionamientos que dividen opiniones entre directivos y administrativos acerca de la evaluación docente también aparecieron. Un aspecto importante como limitación es la actitud de los estudiantes hacia la evaluación de sus maestros, ya que se mostraban incrédulos y desconfiados de los resultados y de las decisiones administrativas posteriores a los resultados. Apatía por parte de los directivos hacia el desarrollo del sistema de evaluación, ya que implicaba trabajo extra, organización, comunicación con su personal, etc. Por otra parte existió una baja colaboración por parte de los directivos, no así de los profesores, que aunque dudosos se mostraron participativos. El sistema de captura de información y análisis de los resultados a través de las computadoras fue lento al principio, lo que generaba disgusto por parte de directivos y maestros. Ocasionalmente algunos administrativos, docentes y alumnos no tenían habilidades suficientes en el manejo de la computadora lo que dificultaba el proceso.

CAPITULO IV PRODUCTO EDUCATIVO

4.1. Proceso Administrativo de la Evaluación Docente

Como resultado de los análisis del proceso de evaluación en los periodos 1999 y 2000, se reestructuro el sistema de evaluación docente quedando de manera temporal y susceptible de mejora de la siguiente forma:

SISTEMA DE EVALUACIÓN 2001



Este diagrama nos muestra los cambios y ajustes que se implementaron al sistema de evaluación docente como consecuencia del análisis del proceso del año anterior.

En primer lugar se añadió a la entrega del manual de evaluación para docentes, la entrega de una guía del proceso de evaluación para los alumnos. La entrega de esta guía se lleva a cabo durante un curso de inducción para alumnos una semana antes del inicio de clases. Este procedimiento se estableció para fomentar en los alumnos el hábito de la evaluación además de que conocieran el procedimiento correcto. Se difundió también el manual de Evaluación y Reconocimiento Docente a todos los docentes de la universidad, en este manual se implementó un proceso de reconocimiento que se explicará más adelante.

Posteriormente el Departamento de Recursos Humanos y la Dirección de Psicología comunican a todos los directores de carrera, vía memorando, el inicio y final del periodo de evaluación. Este aviso es 15 días antes del inicio del periodo de evaluación.

Posterior a este aviso, se lleva a cabo una campaña de promoción de la evaluación. El departamento de Recursos Humanos coordina, junto con la carrera de comunicaciones, una campaña que consta de anuncios en el sistema interno de radio y televisión, anunciando el periodo de evaluación y el procedimiento a seguir. Así mismo se difunden volantes y se pegan posters en lugares estratégicos de la universidad que tienen mensajes alusivos al proceso de evaluación. Esta campaña se realiza para despertar en el estudiante la conciencia y el hábito de la evaluación docente.

Una vez iniciado el periodo de evaluación, **los alumnos y directores** contestan el instrumento digitalizado.

Después del periodo de evaluación, aquellos alumnos que no contestaron el cuestionario son bloqueados automáticamente en el sistema, de manera que no se puede acceder a su información académica y personal. Este bloqueo ocasiona problemas tanto al alumno como en el personal administrativo, lo que provoca que el alumno se vea obligado a

contestar el instrumento. Esta medida ha logrado que el porcentaje de alumnos que contestan el cuestionario se incremente.

Una semana después del último día del periodo de evaluación los directores de carrera imprimen los reportes para cada docente y programan citas particulares con cada profesor para discutir los resultados. Aquellos docentes que recibieron bajos puntajes en la evaluación eligen capacitarse en algunos de los cursos que se plantean en el Programa Institucional de Capacitación. Este programa se elaboró como consecuencia de la desorganizada coordinación de la capacitación que se vivió en el año anterior. Dicho programa también se difunde al inicio del semestre entre los docentes. De esta forma los profesores tienen varias opciones de capacitación a elegir. Del mismo modo se opera un programa de reconocimiento al desempeño docente, el cual otorga reconocimientos a aquellos profesores que obtienen altos puntajes en las evaluaciones. El departamento de Recursos Humanos obtiene los resultados de las evaluaciones de la base de datos y organiza una ceremonia en la que se entrega el reconocimiento “Caballero Águila” y opera un cuadro de honor en donde aparecen los nombres de aquellos profesores sobresalientes.

El segundo periodo de evaluación inicia, al igual que el primer periodo, con el aviso de Recursos Humanos a los directores y con la campaña de promoción. Después del segundo periodo los resultados son revisados y comparados con los resultados del primer periodo de manera que se puedan hacer deducciones tanto de la capacitación como del reconocimiento. Los resultados de la segunda evaluación también son utilizados como criterio para recontratar a los profesores. Los procedimientos, requerimientos, políticas, etc. de la recontratación se establecen en el “Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal Académico”. En este manual se establece también el perfil institucional docente actual.

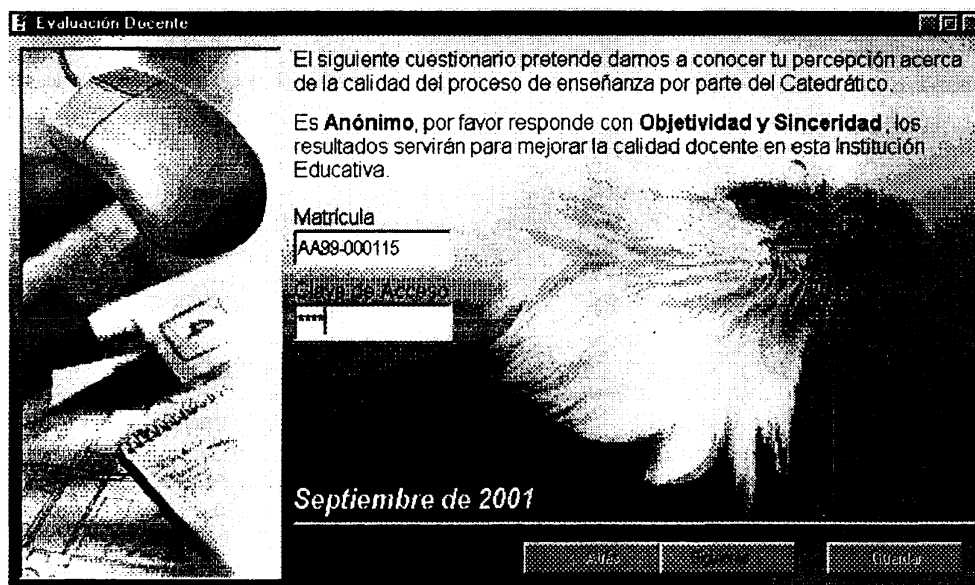
Los manuales y documentos utilizados en el sistema de evaluación docente son:

1. Manual de Evaluación y Reconocimiento Docente (Ver Anexo 4)
2. Programa Institucional de Capacitación Docente (Ver Anexo 5)
3. Guía para Alumnos del programa de Evaluación Docente (Ver Anexo 6)
4. Perfil de Puesto Para Personal Docente (Ver Anexo 7)

4.2. Cuestionario Digitalizado Para Alumnos

El Instrumento que se digitalizo y se instaló en la Intranet fue el programa de Evaluación Docente creado y diseñado por el Departamento de Sistemas y al Dirección de Psicología

A continuación se presenta el formato y diseño del cuestionario que guarda y procesa los datos que capturan los alumnos y directores



Evaluación Docente

El siguiente cuestionario pretende darnos a conocer tu percepción acerca de la calidad del proceso de enseñanza por parte del Catedrático.

Es **Anónimo**, por favor responde con **Objetividad y Sinceridad**, los resultados servirán para mejorar la calidad docente en esta Institución Educativa.

Matrícula
AA99-000115

Septiembre de 2001

Salir Guardar

En esta pantalla de presentación se presentan las instrucciones y se pide la matrícula y clave de acceso al cuestionario que contestan los alumnos. En caso de que el alumno no conozca su matrícula y clave no puede acceder al sistema.

La siguiente pantalla muestra el formato de contestación del cuestionario, se presentan las materias, los profesores y las opciones de respuesta. No se puede seguir el cuestionario si no se contestan todas las preguntas.

Evaluación de Catedráticos / SELENE, QUINTERO CASTRO

Sistema de Evaluación Docente

1. El profesor entregó el programa del curso la primer semana de clase

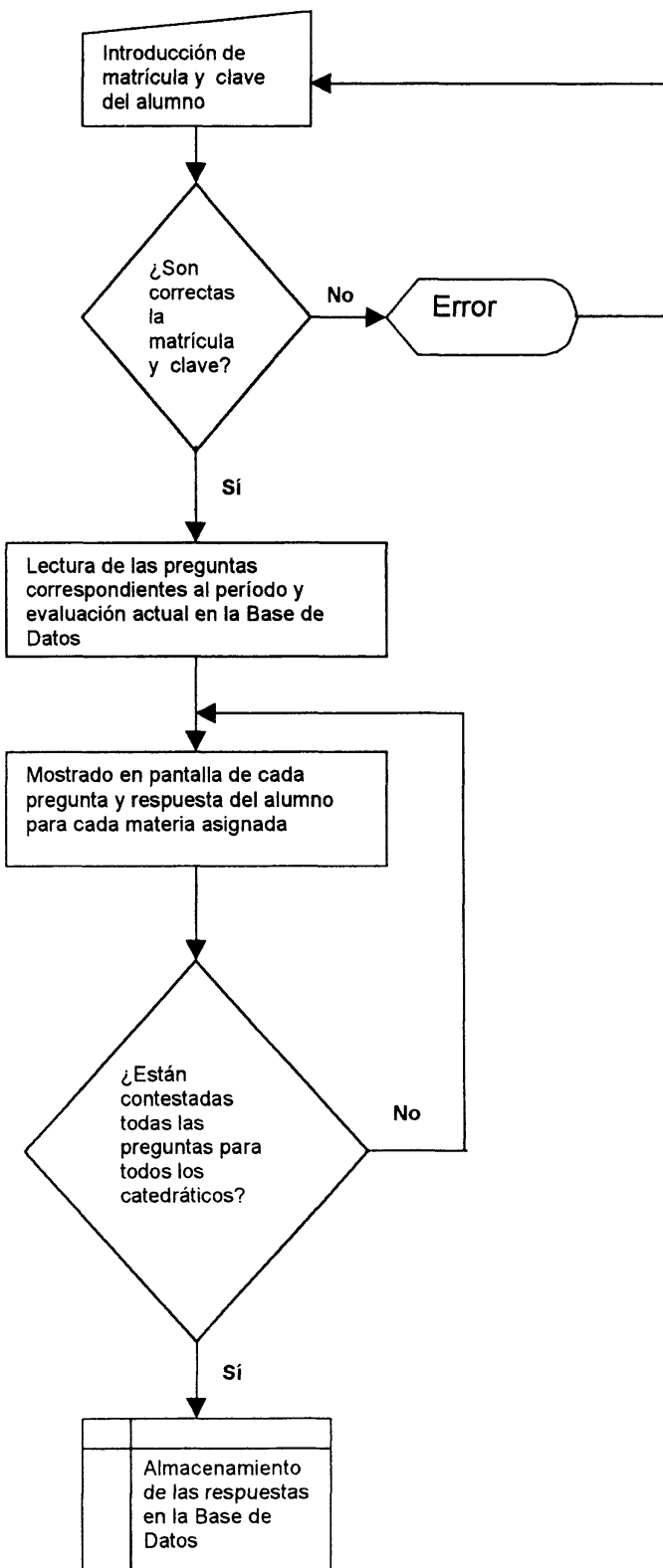
Recordatorio

MATERIA	PROFESOR	1	2	3	4	5
PSY - PSICOLOGÍA	DR. JUAN CARLOS GARCÍA	☐	☐	☐	☐	☐
PSY - PSICOLOGÍA	DR. JUAN CARLOS GARCÍA	☐	☐	☐	☐	☐
PSY - PSICOLOGÍA	DR. JUAN CARLOS GARCÍA	☐	☐	☐	☐	☐
PSY - PSICOLOGÍA	DR. JUAN CARLOS GARCÍA	☐	☐	☐	☐	☐
PSY - PSICOLOGÍA	DR. JUAN CARLOS GARCÍA	☐	☐	☐	☐	☐
PSY - PSICOLOGÍA	DR. JUAN CARLOS GARCÍA	☐	☐	☐	☐	☐

Atras **Avanza** **Cancelar**

A continuación se presenta el diagrama de flujo técnico del programa de computo que administra el instrumento de evaluación docente.

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EVALUACIÓN DE CATEDRÁTICOS POR ALUMNOS



4.3. Cuestionario Digitalizado Para Directores

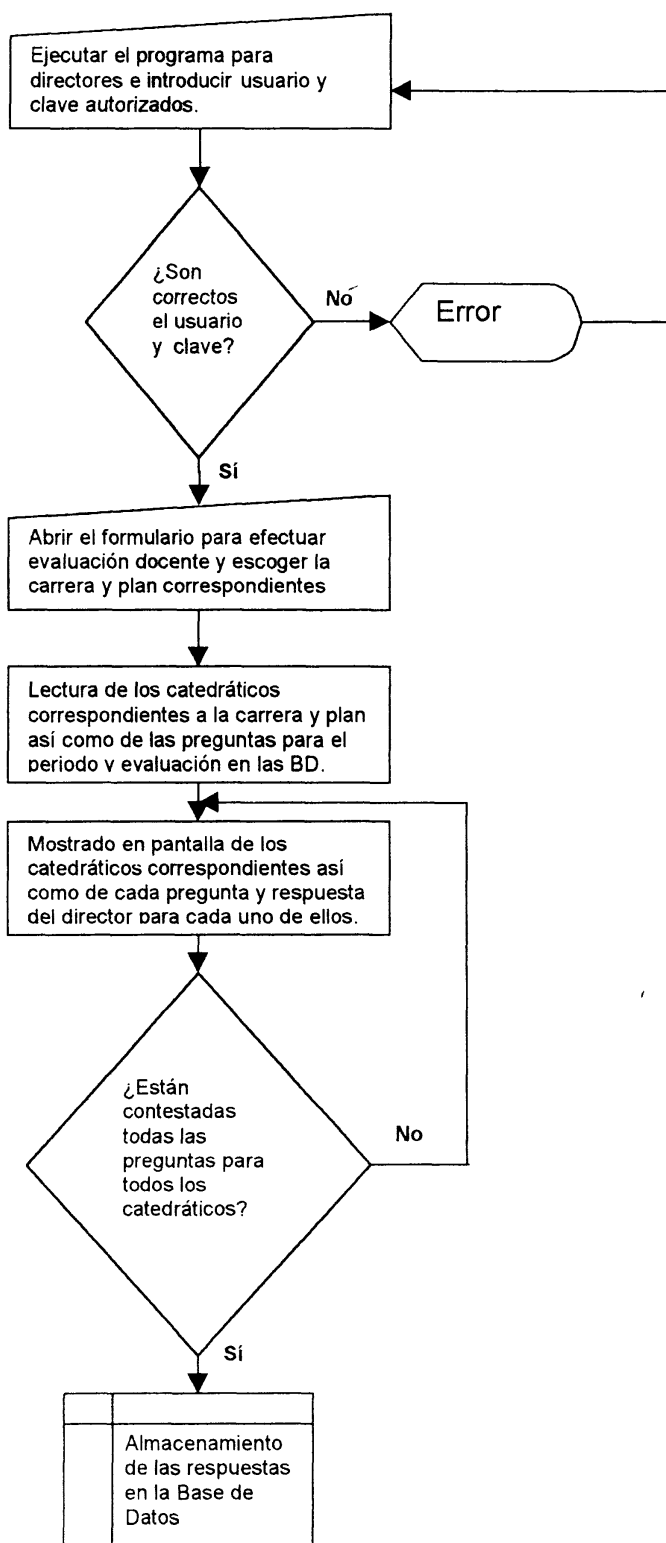
Se creo también un programa de Evaluación Docente que es utilizado por los directores de Carrera. En él aparecen los profesores que imparten alguna materia bajo su dirección.

ID	Nombre						
121	AROSTEGUI BADA, PEDRO					✓	
9020	BERNAL TOXQUI, GUADALUPE				✓		
41	BONIFAZ SANCHEZ, ELIZABETH					✓	
9048	CARREÑO CABRERA, CONSUELO PATRICIA						✓
47	CARRILLO ACEVES, AIDA				✓		
60	CERVANTES BENITEZ, MARY CLAUDIA					✓	
472	CONDE CAMACHO, JOSE IGNACIO						✓
3	DE LA CUEVA HERNANDEZ, JOSE GABRIEL					✓	
103	DIAZ FLORES, LEONARDO					✓	
745	ESCALANTE GARCIA, LUIS GABRIEL						✓
139	FRESE LOPEZ, CLARA					✓	
140	GARCIA ARRIAGA, ENRIQUE ARTURO						✓
9014	GARCIA Y GARCIA, ERNESTO					✓	

La figura anterior es la pantalla que contestan los directores de carrera para evaluar a los profesores. En ella aparecen todos los profesores que imparten alguna materia de la carrera que dirigen. No pueden salir del sistema hasta haber evaluado a todos los docentes.

A continuación se presenta el diagrama de flujo técnico del programa que administra los datos que capturan los directores para evaluar a los profesores.

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EVALUACIÓN DE CATEDRÁTICOS POR DIRECTORES



4.4. Representación de los Resultados de las Evaluaciones

Para poder obtener los resultados de forma organizada a través de la intranet se diseñó un programa que analiza los datos capturados por alumnos y directores.

Estadísticas de Evaluación de Catedráticos por Carrera [Periodo 2002-1, NumEval 1]

Resultados de Evaluación Docente por Carrera: Psicología 90

Evaluación de Asignatura: 8

Carrera	Materia	AP	C	D	DG	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
PINEDA GOMEZ, VALENTIN	0316A PSICOLOGIA DIFERENCIAL	4.00	4.83	4.33	4.42	3.75	4.00	2.25	8	50.00%																	
RODRIGUEZ ASOMOZA, JORGE	0318A ESTADISTICA II	4.83	4.92	4.58	4.83	4.06	4.50	1.75	8	50.00%																	
SANCHEZ GARCIA, MARIA DEL ROSARIO																											

Evaluación de Profesores:

Indicador	Indicador	Indicador
AP	PERFIL DOCENTE	
C	COMUNICACION	
D	DIDACTICA	
DG	DOMINIO DE GRUPO	

Indicadores:

Indicador	Indicador
1.0 - 1.4	Malo
1.5 - 2.4	Bajo
2.5 - 3.4	Regular
3.5 - 4.4	Bueno

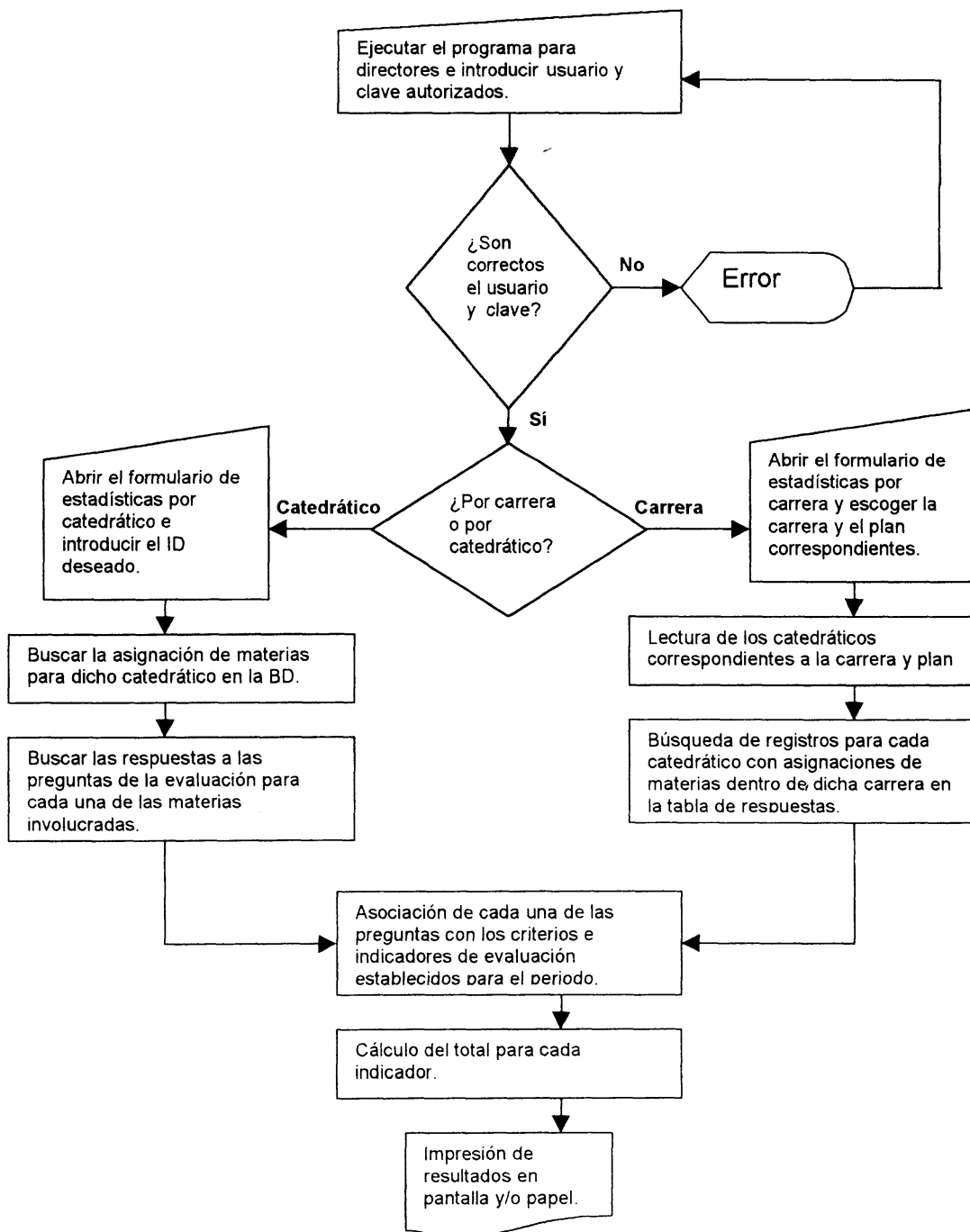
Inactiva

Imprimir Salir

Esta pantalla es el reporte que genera el programa de evaluación docente. Se presenta el nombre del profesor, el nombre de las asignaturas que imparte, la calificación asignada para cada criterio y el porcentaje de alumnos que han evaluado.

El siguiente diagrama técnico muestra el proceso de generación de resultados en el sistema de computo

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA GENERACIÓN DE RESULTADOS SOBRE LA EVALUACIÓN DE CATEDRÁTICOS



Es importante hacer notar que se han dado grandes avances con respecto al tema de la evaluación docente en la Universidad Cuauhtémoc. No se podría decir que se tiene el problema resuelto, pero si que ya se ha comenzado a tomar medidas al respecto. Es importante considerar el cambio de perspectiva hacia la evaluación como una problemática y al sistema de evaluación como una aproximación a ella. Esto permite ampliar el horizonte de posibilidades hacia la mejora continua y al desarrollo académico.

CAPITULO V RESULTADOS

En este capitulo se describirán detalladamente los resultados obtenidos de las diferentes etapas del estudio que fueron descritas en la primera parte del capitulo anterior. En primer termino se mostrarán los resultados de las entrevistas realizadas para obtener los antecedentes y diagnóstico del proceso de evaluación docente. Posteriormente se presentarán los resultados de los cuestionarios contestados por docentes, alumnos y directores para conocer las opiniones y propuestas para el desarrollo del sistema de evaluación docente, estos resultados serán esquematizados en términos de frecuencias según los criterios considerados por cada uno de los tres sectores de la comunidad universitaria. Enseguida se presentarán los análisis de la operación de la primera propuesta del sistema de evaluación docente por cada periodo escolar, así como los cambios de la estructura y funcionamiento del mismo y las comparaciones de los resultados de las evaluaciones docentes en los periodos 2000 y 2001 para algunas variables como efectos de la capacitación docente, porcentaje de alumnos que evalúan., antigüedad docente, genero de los docentes y grado académico de los mismos.

5.1. Antecedentes d la Evaluación Docente

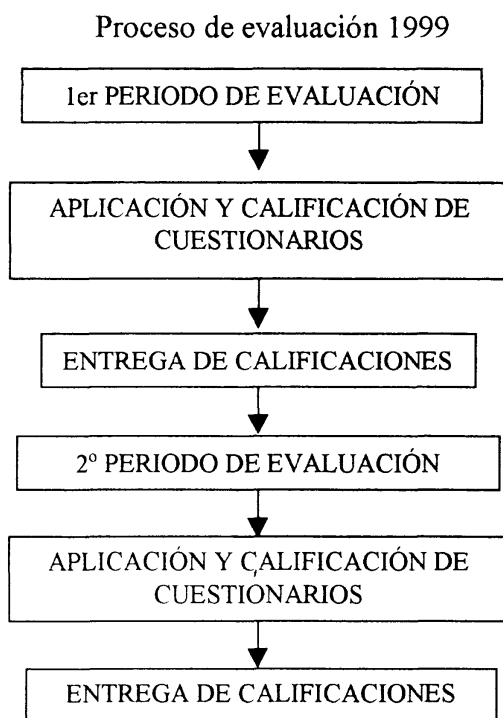
A continuación se presentarán los antecedentes de la evaluación de la actividad docente, esquematizada por factores usados para evaluar y el tiempo en el que se consideraron para la Evaluación Docente.

En la siguiente tabla se mostrara una descripción a grandes rasgos de los antecedentes de la evaluación docente en la Universidad.

FACTORES					
AÑOS	CRITERIOS	INSTRUMENTOS	RESPONSABLES	POLITICAS	CONSECUENCIAS DE RESULTADOS
1980-1984	Avance programático, Promedio de calificaciones de grupos	Entrevistas informales, Actas de calificaciones	Sin responsables establecidos, actividad de vicerrectoria como medio de control interno	No claras, ambientes, solo se solicitaba el cumplimiento del programa	Llamar la atención a los docentes que no cumplen con el programa
1985-1989	Incluye los anteriores, Capacidad de los docentes por caerles bien a los alumnos	Incluye las anteriores pero las entrevistas son formales con los estudiantes.	Directores de carreras y vicerrectoria	No claras, incluye la anterior, la subjetividad de las opiniones de los alumnos son escuchadas	Modificar la actitud de los docentes para establecer relaciones positivas con los alumnos
1990-1994	Incluye los anteriores, Puntualidad, claridad en las explicaciones de los temas.	Incluye las anteriores. cuestionarios cambiantes en estructura y contenido	Directores de carrera, docentes y vicerrectoria	Una vez antes del termino del semestre los cuestionarios son aplicados por los docentes	No claros, arbitrariamente algunos directores tomaban decisiones como hablar con los docentes sobre sus resultados.
1995-1998	Incluye los anteriores, preparación de clase, actividades extraescolares, control del grupo, uso de bibliografía extra	Incluye las anteriores, Cuestionarios con criterios más consistentes en estructura y contenido	Directores de carrera y vicerrectoria	No escritas, programados dos periodos por semestre, aplicación directa por los directores, reporte escrito a vicerrectoria	En algunos casos se uso como criterio para rescindir contratos de algunos docentes, en la mayoría de los casos se hablo con los docentes que tenían bajos puntajes para tratar el tema y llegar a soluciones particulares

5.2 Diagnóstico del Proceso de Evaluación Docente

A continuación se presentará, en forma de diagrama, el desarrollo que ha sufrido el proceso de evaluación docente a partir del diagnóstico realizado. Se describirá el análisis del proceso en cada periodo, las deficiencias de los mismos y las propuestas para mejorar. Es conveniente aclarar que en esta secuencia de ideas, el sistema de evaluación no se presenta como producto terminado, sino como producto en desarrollo y mejora continua en función de los planteamientos que genera la problemática de la misma evaluación.



El diagrama nos muestra el proceso de evaluación que se llevó a cabo en 1999.

En este periodo el calendario escolar consideraba 6 días de evaluación docente divididos en 2 periodos de 3 días cada uno. Cada periodo de evaluación se llevaba a cabo una semana después del periodo de exámenes parciales.

Este mecanismo no contaba con ningún tipo de política o procedimientos escritos.

Se contaba únicamente con un cuestionario impreso que se había construido indiscriminadamente (Ver Anexo 8), el cual era aplicado a una pequeña muestra de alumnos y calificado por los directores de cada carrera. Del cuestionario se podían deducir tres criterios a evaluar: 1. contenido de plan de estudios, 2. mecánica de la clase, 3. perfil del catedrático. Este cuestionario constaba de 11 preguntas que se contestaban bajo una escala dicotómica: SI, NO. Sin embargo estos criterios no estaban definidos en ningún documento interno.

Cuando los directores tenían las calificaciones globales las entregaban en un reporte semestral a vicerrectoría. Cabe mencionar que el reporte tenía un formato en el cual se expresaba la evaluación del docente en 3 tipos de términos: Bueno, Regular y Malo, sin embargo, no existía ningún parámetro numérico unificado para poder clasificarlos de esa forma. Los directores de carrera además comentaban las calificaciones con aquellos docentes que mostraban interés por conocer sus resultados, mostrándoles literalmente los cuestionarios contestados.

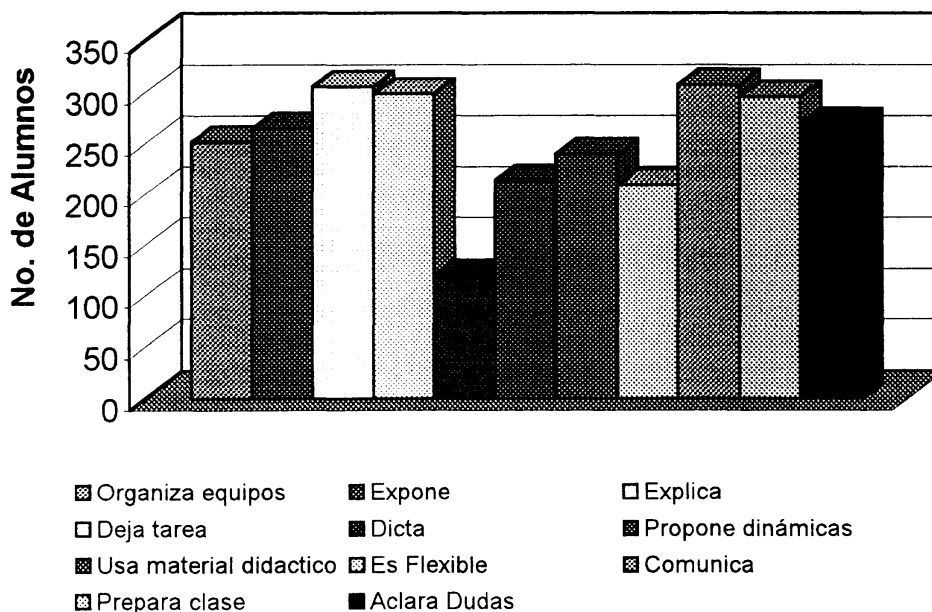
Este mecanismo de evaluación no tenía ninguna consecuencia directa en el proceso de enseñanza aprendizaje, solo servía para reportar datos estadísticos a vicerrectoría.

Después de analizar las debilidades que presentaba el mecanismo de evaluación docente comenzó el proceso de mejorarlo y conceptualizarlo como un sistema de aproximación a la problemática de la evaluación y no solo como un instrumento de medición. En este sentido con la ayuda de representantes de la comunidad universitaria se crearon políticas, instrumentos, procedimientos y criterios que sustentaban dicha aproximación, con la característica de que fuera mejorable. Así surgió un nuevo sistema de evaluación docente: **“Excelencia Docente Cuauhtémoc 2000”**

5.3. Exploración de Criterios para la Evaluación Docente

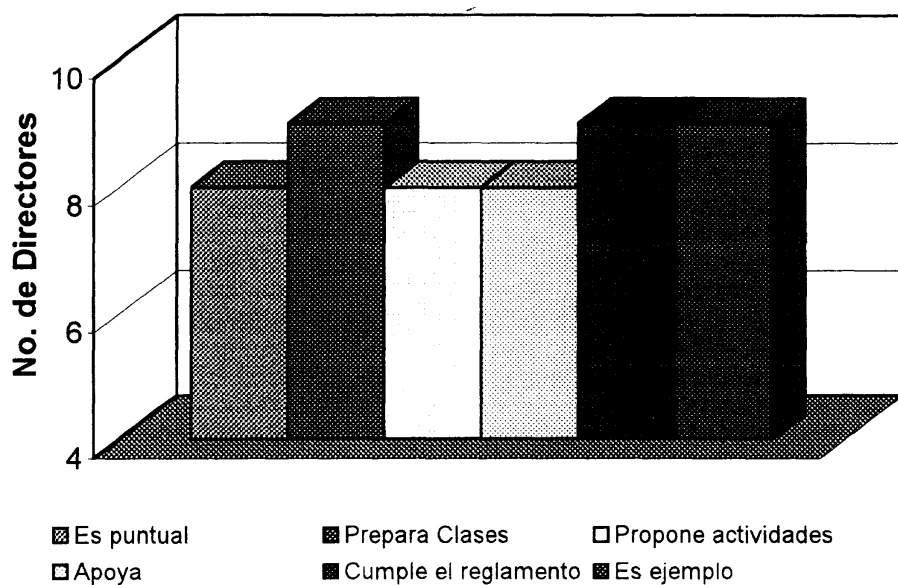
Después de analizar los antecedentes y de describir los resultados del proceso que seguía la evaluación docente en el periodo en que inició la investigación se presentan los resultados de las entrevistas aplicados a los docentes, alumnos y directores, así como de las observaciones de clase, con la finalidad de crear un perfil de puesto de docente para toda la universidad.

De las entrevistas realizadas a los alumnos se obtuvo lo siguiente.



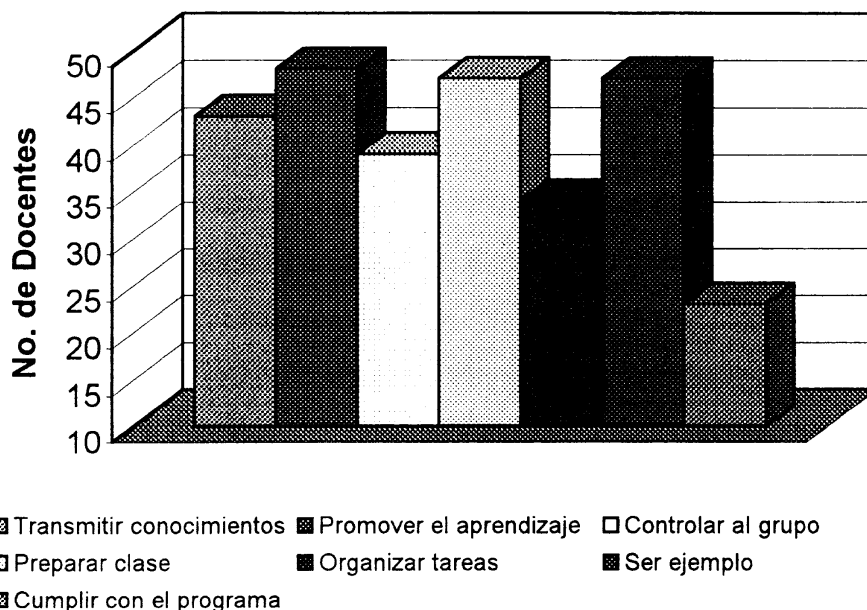
La grafica anterior muestra aquellas actividades que realizan los docentes, percibidas por los alumnos, mientras están frente al grupo. Además se enunciaron algunas otras actividades rutinarias como: pasar lista, llegar a tiempo, hacer exámenes y entregar calificaciones a tiempo.

Con respecto a los resultados de las entrevistas realizadas a los directores de carrera se obtuvo lo siguiente:



La gráfica muestra las actividades que realizan los docentes percibidas por los directores con relación a lo académico y administrativo. También mencionaron algunas actividades rutinarias como: prepara exámenes, entrega puntual de calificaciones, aviso de inasistencias y pasa lista siempre.

Con respecto a los resultados de las entrevistas realizadas a los docentes se obtuvo lo siguiente:



En esta gráfica se muestra lo que los docentes dicen hacer al desempeñar el papel de maestros. Se mencionaron algunas otras actividades como: usar material didáctico, ser explícito, ser práctico, involucrar a todos en la clase, ser autoridad.

Las tres gráficas anteriores sirvieron para generar una propuesta de perfil docente que sirviera como parámetro en el desarrollo del sistema de evaluación docente.

Los resultados de los cuestionarios aplicados a docentes, alumnos y directores se agruparon en 5 factores importantes y se presentan en porcentajes:

1. Didáctica, 2. Control de grupo, 3. Preparación docente, 4. Consecuencias de la evaluación, 5. Quien evalúa.

	Alumnos				Docentes				Directores			
	AV	F	CS	S	AV	F	CS	S	AV	F	CS	S
Didáctica	5	24	45	21	19	21	35	15	12	22	22	44
Control	6	48	35	11	12	16	47	15	12	22	22	44
Preparación	8	26	31	35	6	26	35	33	12	22	44	22
Consecuencias	Reconocimiento Capacitación				Reconocimiento Capacitación				Reconocimiento Capacitación Recontratación			
Quien evalúa	Alumnos y directores				Alumnos				Alumnos, directores y pares			

La tabla muestra las tendencias de los docentes, alumnos y directores con respecto a los diferentes factores que se deben evaluar así como a las consecuencias y las personas que deben evaluar. Es importante recalcar que existieron algunas actitudes hacia el cuestionario y su aplicación. Los docentes por ejemplo manifestaron estar de acuerdo con generar un sistema de evaluación más eficiente y que les garantice retroalimentación confiable del desempeño de su trabajo. Por otra parte los directores se mostraron poco participativos ya la mayoría no cree que el sistema funcione, sobre todo porque no hay antecedentes de una estructura evaluativa consistente. Así mismo los alumnos opinaron que no le encuentran sentido a evaluar a los profesores, ya que creen que eso no va a hacer que cambien o mejores su manera de dar clase.

Además de las entrevistas y cuestionarios realizados se llevaron a cabo observaciones directas de las clases.

Los resultados de las observaciones que se realizaron en las clases de 30 maestros de diferentes carreras se describirán en términos operativos o acciones de lo que la mayoría de ellos realizó.

ACTIVIDAD	%
Llegada entre 2 y 10 min. a clase	88
Pasar lista	92
Hace comentarios para entrar en tema	90
Usa material didáctico	26
Usa el pizarrón como recurso explicativo	100
Hacen preguntas a los alumnos para involucrarlos	90
Organizan a los alumnos para presentar temas en exposiciones	86
Modulan su tono de voz	80
No usan el espacio para moverse	74
Centran su atención en algún grupo de alumnos que participa o atrae la atención.	82
Proponen dinámicas entre los alumnos para generar aprendizaje	22
Usan la mayor parte del tiempo para hablar. Con excepción de los maestros de diseño grafico, arquitectura y computación que proponen ejercicios prácticos.	80
Hacen referencia a que los alumnos pongan atención	88
Llaman a los alumnos por su nombre	60
Ejemplifican los temas	76
Siguen una estructura temática	82
Exigen a los alumnos disciplina y puntualidad.	76

Estas fueron las observaciones más y menos frecuentes que se registraron mientras los docentes desempeñaban sus clases. Es conveniente hacer notar que la sola presencia de un observador en la clase modifica la conducta del docente y de los alumnos.

De los resultados antes mencionados se desarrollo el perfil docente institucional. Cabe señalar que el perfil que se presenta en el capítulo V (ver capítulo de Producto Educativo) pasó por 3 revisiones de rectoría, vicerrectoría y directores de carrera. Así mismo se revisó el modelo educativo y filosofía institucional de manera que existiera congruencia reciproca. Dicho perfil fue integrado a un manual denominado “Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal Académico” (1999). Del mismo modo se desarrollo un documento llamado “Manual de Evaluación y Reconocimiento Docente” (1999) (ver capítulo de producto Educativo).

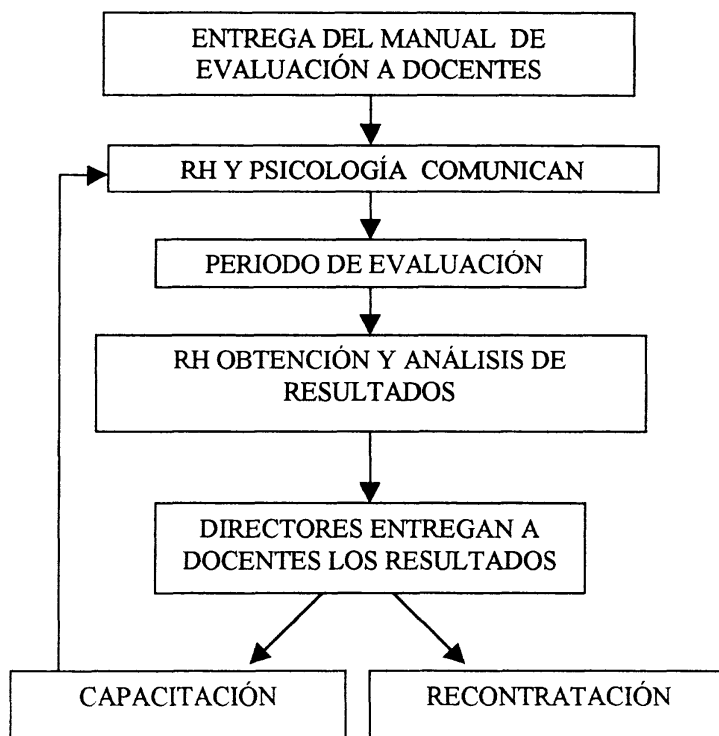
Paralelamente el Departamento de Sistemas Computacionales en conjunto con la Dirección de Psicología y el Departamento de Recursos Humanos se desarrollaron el programa de computo denominado “Evaluación docente” (ver capítulo Producto Educativo) que es el instrumento que captura y analiza los datos obtenidos por parte de los alumnos y directivos.

Para construir el instrumento se propusieron un total de 50 items. Los cuales fueron analizados por los directores de carrera y algunos docentes. Al final del análisis se descartaron aquellos items que a juicio de los jueces no evaluaban los criterios propuestos. De esta forma se quedaron 20 items que son los que se digitalizaron, así también se digitalizaron tres preguntas para los directores de carrera las cuales fueron analizadas por ellos mismos y modificadas en su redacción hasta quedar como están actualmente.

5.4. Rediseño del Proceso de Ealuación Docente

Con estos instrumentos desarrollados se modifíco la estructura del proceso de evaluación docente, el cual quedo de al siguiente forma:

Proceso de evaluación 2000



El diagrama nos muestra el proceso de evaluación docente que se implementó para los dos semestres del periodo 2000. Este proceso comenzó con la difusión del Manual de Evaluación Docente. Dicha difusión se realizó de acuerdo a las políticas del Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal Académico, en donde se establece que los docentes contratados asistirán a una junta de inducción en donde se les entregan y explican todos los manuales, reglamentos y documentos institucionales. Dentro de los cuales se encuentra el Manual de Evaluación Docente. Así todos los profesores de la universidad tendrían conocimiento de las políticas, procesos, instrumentos, criterios y consecuencias de la evaluación, antes del inicio del semestre.

El siguiente paso del proceso fue que el Departamento de Recursos Humanos (RH) y del Departamento de Psicología comunicaran a todos los directores de carrera la fecha de

inicio y terminación del periodo de evaluación docente, que de antemano estaba marcado en el calendario escolar. Este aviso se hizo 5 días antes del inicio de cada periodo con la finalidad de que los directores estuvieran pendientes y dieran aviso a sus docentes y alumnos.

El periodo de evaluación se amplió a 4 días, en lugar de 3 como anteriormente se hacía. Durante estos 4 días los alumnos debían asistir a la sala de computo a contestar un cuestionario digitalizado en la intranet. Dicho cuestionario consta de 20 preguntas divididas en 6 criterios. Los datos capturados por los alumnos son almacenados en una base de datos que analiza y organiza la información para ser consultada e impresa por el departamento de Recursos Humanos y por los directores. Así mismo los directores deben contestar un cuestionario de 3 preguntas para evaluar a los profesores. La base de datos genera un reporte por profesor o por carrera. Dicho reporte era impreso por el departamento de Recursos Humanos y entregado a cada director de carrera. Así mismo los directores hacían entrega del reporte a cada profesor. Aquellos docentes que habían obtenido bajos puntajes se les sugería tomar algún curso de capacitación. Estos cursos eran administrados por el departamento de RH quien de antemano conocía los resultados de todas las carreras. Este departamento proponía algunos cursos de capacitación según el área en la que se hubieran obtenido bajos puntajes. Estos procedimientos y políticas estaban establecidos en el Manual de Evaluación Docente.

Estas reflexiones sirvieron de referencia para reestructurar el sistema de evaluación que para el año 2001 manifestó algunos cambios.

Por ejemplo en los cursos de capacitación se llevaron a cabo entre cada uno de los dos periodos de evaluación. Así después de la capacitación existió otro periodo de evaluación en el cual se comparan los resultados de la primer evaluación con los de la segunda. Esta comparación sirve a los directores y al departamento de RH para saber si la capacitación tuvo algún efecto en la percepción de los alumnos y del director con respecto al docente en los criterios evaluados.

Se analizaron los resultados de los docentes que asistieron a la capacitación y que habían obtenido bajos puntajes en las evaluaciones.

En los periodos Enero – Mayo del 2000 y 2001 se promocionaron cursos a los que asistieron los docentes que habían obtenido bajos puntajes en las evaluaciones. Los cursos fueron sobre temas de Didáctica, Relaciones en el aula y técnicas creativas de enseñanza y aprendizaje. Los cursos fueron impartidos durante una semana entre un periodo de evaluación y otro. Estos cursos fueron propuestos espontáneamente por el departamento de Recursos Humanos según los resultados obtenidos de las evaluaciones.

A continuación se presenta los promedios de los resultados de la evaluación de 25 docentes antes y después de haber tomado los cursos de capacitación en.

	Ene-May 2000		Ene-May 2001	
DESEMPEÑO DOCENTE	POR ALUMNOS			
PERIODOS DE EVAL.	1	2	1	2
Didáctica	1.8	2.4	1.7	2.6
Dominio y Preparación de Clase	1.4	2.1	1.6	2.1
Dominio de Grupo	2.3	2.5	1.9	2.6
Uso de Material Didáctico	1.7	1.9	1.6	2.8
Comunicación	2.2	2.6	2.3	2.8
Perfil Docente	3.8	3.9	3.6	4.1
DESEMPEÑO ACADEMICO	POR DIRECTORES			
PERIODOS DE EVAL.	1	2	1	2
Puntualidad	3.8	4.1	4.2	4.3
Participación en Activi. Acade.	3.4	3.6	3.8	4.2
Comportamiento	4.4	4.5	4.5	4.6

Cabe mencionar que algunos docentes que no obtuvieron puntajes bajos en las evaluaciones también tomaron el curso voluntariamente sin embargo no se tomaron en cuenta para el análisis anterior.

Es importante recalcar también que no son los mismos docentes los que tomaron el curso en los diferentes ciclos escolares.

Posterior al segundo periodo de evaluación los resultados también son utilizados para apoyo en la decisión de la reconstrucción de los profesores. Para el segundo semestre del año 2000 se había consolidado ya el perfil docente institucional, gracias a las evaluaciones docentes del primer semestre. Esto permitió tener uniformidad en los criterios y requisitos de contratación.

El gran problema de proceso de evaluación en los periodos del 2000 fue la escasa respuesta de los estudiantes. El porcentaje de participación de alumnos fue muy bajo. Por lo que se tomaron medidas que se explicarán más adelante.

Con respecto a los resultados sobre la campaña de promoción implementada en los periodos del 2001 y su impacto en la comunidad estudiantil para que accedieran a contestar el cuestionario en la sala de computo se encontró lo siguiente:

Se presenta el porcentaje de alumnos por carrera y por periodo que accedieron a contestar el cuestionario de evaluación docente.

PERIODOS	Enc-May 2000		Ago-Dic 2000		Enc-May 2001		Ago-Dic 2001	
	1	2	1	2	1	2	1	2
Turismo	43	45	87	85	88	81	91	90
Administración	51	62	84	82	85	89	87	85
Contabilidad	68	59	79	82	75	88	86	88
Ing. Industrial	41	46	75	81	79	81	92	89
Arquitectura	55	42	72	89	78	74	89	90
Diseño Industrial	67	58	74	76	86	89	93	90
Odontología	64	66	85	89	91	87	96	95
Derecho	43	38	76	72	79	77	88	90

Psicología	68	63	93	91	91	96	94	92
Sistemas Computacionales	49	46	84	86	87	85	89	88
Comunicaciones	59	52	81	87	89	86	91	90
Diseño Gráfico	67	62	75	83	80	82	87	90
Ing. Sistemas Comp.	54	67	79	80	82	86	90	95
Comercio Internacional	97	85	95	91	92	96	96	90
Mercadotecnia	88	91	91	93	89	92	94	90
PROMEDIO	60.9	58.8	82	84.5	84.7	85.9	90.9	90.1

En el periodo Enero - Mayo y del 2000 la campaña de convocatoria y promoción consistió únicamente en colocar algunos posters en zonas estratégicas y los directores de carrera pasaron salón por salón a invitar a los alumnos a participar en las evaluaciones.

Con respecto al periodo Agosto – Diciembre del 2000 se complemento la campaña con anuncios en radio y televisión del sistema circuito cerrado dentro de la universidad, así como de volantes y constantes invitaciones que los docentes, promovidos por los directores, hicieron a los alumnos para ir a contestar el cuestionario.

En el periodo Enero – Mayo y Agosto - Diciembre del 2001 para mantener o aumentar el porcentaje de alumnos que contestaron el cuestionario se implemento una política instigadora. A los estudiantes que no contestaran los cuestionarios se les negaría el acceso a la consulta sus datos académicos a través de la red. Esta política causó malestar en primer momento, pero mantuvo el porcentaje.

Es importante aclarar que aunque en ninguna carrera se ha alcanzado el 100% de alumnos que contestan al cuestionario, hay grupos enteros en todas las carreras que si lo hacen. Por otra parte es importante saber que todos los docentes sin excepción fueron evaluados.

Por lo que a continuación se presentan los resultados como promedios de todos los docentes por periodo para cada uno de los indicadores de la evaluación realizados tanto por los alumnos como por los directores.

	Ene-May 2000		Ago-Dic 2000		Ene-May 2001		Ago-Dic 2001	
DESEMPEÑO DOCENTE	Evaluado por alumnos							
PERIODOS DE EVAL.	1	2	1	2	1	2	1	2
Didáctica	2.6	2.4	3.5	3.9	3.9	3.8	3.7	3.8
Dominio y Preparación de Clase	2.9	3.2	3.5	3.7	3.6	3.9	3.8	3.6
Dominio de Grupo	2.8	2.9	3.5	3.6	3.4	3.3	3.2	3.2
Uso de Material Didáctico	2.3	2.9	3.1	3.5	3.5	3.2	3.3	3.2
Comunicación	2.9	3.1	4.3	4.1	4.3	4.1	4.2	4.4
Perfil Docente	3.9	4.0	4.5	4.4	4.5	4.3	4.3	4.5
DESEMPEÑO ACADEMICO	Evaluado por los Directores							
PERIODOS DE EVAL.	1	2	1	2	1	2	1	2
Puntualidad	4.4	4.6	4.6	4.5	4.6	4.5	4.4	4.5
Participación en Activi. Acade.	4.6	4.5	4.7	4.7	4.7	4.6	4.5	4.6
Comportamiento	4.7	4.6	4.7	4.6	4.6	4.7	4.6	4.5

Con respecto a los resultados del reconocimiento y premiación docente como consecuencia de las evaluaciones se entregaron reconocimientos a los profesores que obtuvieron los mejores puntajes de cada carrera.

Otros resultados importantes según variables como el genero, la antigüedad y el grado académico se presentan a continuación.

Los resultados de las evaluaciones según el genero fueron los siguientes

	MUJERES				HOMBRES			
	Ago-Dic 2000		Ene-May 2001		Ago-Dic 2000		Ene-May 2001	
DESEMPEÑO DOCENTE	Evaluado por Alumnos							
PERIODOS DE EVAL.	1	2	1	2	1	2	1	2
Didáctica	3.8	4.0	4.2	4.0	3.2	3.8	3.6	3.6
Dominio y Preparación de Clase	3.9	3.7	3.7	4.0	3.1	3.7	3.5	3.8
Dominio de Grupo	3.8	3.8	3.8	3.5	3.2	3.4	3.0	3.1
Uso de Material Didáctico	3.6	3.8	3.5	3.7	2.6	3.2	3.5	2.7
Comunicación	4.5	4.2	4.6	4.6	4.1	4.0	4.0	3.6
Perfil Docente	4.5	4.6	4.6	4.4	4.5	4.2	4.4	4.2
DESEMPEÑO ACADEMICO	Evaluado por los Directores							
PERIODOS DE EVAL.	1	2	1	2	1	2	1	2
Puntualidad	4.8	4.5	4.8	4.5	4.4	4.5	4.4	4.5
Participación en Activi. Acade.	4.7	4.8	4.8	4.7	4.7	4.6	4.6	4.5
Comportamiento	4.8	4.6	4.6	4.7	4.6	4.6	4.6	4.7

Los resultados según la antigüedad de los profesores en la institución se promedio en los dos criterios generales de la evaluación: desempeño docente evaluado por los alumnos y desempeño académico evaluado por los directores.

	DE 0 A 5 AÑOS				MAS DE 5 AÑOS			
	Ago-Dic 2000		Ene-May 2001		Ago-Dic 2000		Ene-May 2001	
PERIODOS DE EVAL.	1	2	1	2	1	2	1	2
	Evaluado por alumnos							
DESEMPEÑO DOCENTE	3.2	3.4	3.2	3.3	4.0	3.9	4.1	3.9
	Evaluado por Directores							
DESEMPEÑO ACADEMICO	4.8	4.7	4.6	4.8	4.4	4.5	4.0	4.4

Los resultados según el grado académico se presentan en forma promediada tanto para los criterios como para los periodos de evaluación por año.

	LICENCIATURA		MAESTRIA		DOCTORADO	
PERIODOS DE EVAL	Ago-Dic 2000	Ene-May 2001	Ago-Dic 2000	Ene-May 2001	Ago-Dic 2000	Ene-May 2001
	Evaluado por alumnos					
DESEMPEÑO DOCENTE	3.7	3.9	4.6	4.5	3.0	3.0
	Evaluado por Directores					
DESEMPEÑO ACADEMICO	4.6	4.2	4.8	4.8	4.4	4.6

Estos datos nos muestran que las variables del genero, antigüedad y grado académico pueden tener incidencia directa en la reestructura del perfil docente, así como en la programación y operación de cursos de capacitación. Lo cual beneficia directamente al proceso de enseñanza-aprendizaje.

CONCLUSIONES

En el contexto de la Educación Superior, la necesidad de establecer teorías y constructos que guíen la acción educativa no es menor que la que se precisa en otros niveles educativos, máxime cuando en nuestros días la Educación Superior se ha universalizado y los recursos para su mejora no son ilimitados. Se conecta así con el tema de la calidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) y con su correlato natural, la Evaluación de la Calidad de las Instituciones Universitarias como es el caso de la Universidad Cuauhtémoc plantel Puebla.

El presente trabajo recopila dos años de experiencias de la Universidad Cuauhtémoc Puebla con respecto a la Evaluación Docente (ED) a partir del inicio, en 1999, de su más evidente iniciativa de cambio organizacional hacia la mejora continua. Dicha iniciativa no fue accidental ni espontánea, por el contrario fue producto de la reflexión de sus integrantes para mantenerse como una oferta educativa seria y de calidad. Así mismo fue respuesta a las exigencias presentes del medio ambiente y preparación para anticiparse a las exigencias del futuro.

En este sentido García (1997) afirma que en los últimos años parece haber crecido el interés por estudiar la “eficiencia docente”, creciendo el énfasis en el estudio de la eficacia de los centros. La necesidad pues, está ahí: plantear la Evaluación Institucional, esto es, un sistema que permita conectar un ideario (el que sea, implícito o explícito), un proyecto educativo con el entorno social en que se inscribe. Es pues necesario definir y poner en relación ese proyecto educativo con sus Recursos Humanos y Materiales y por tanto con el modelo de enseñanza, contextualizados y definidos, como formas de intervención que permitan conectar Contexto-Entradas-Procesos y Resultados de la Acción Educativa, en este caso Universitaria.

Así en este caso la Universidad Cuauhtémoc en un esfuerzo por encontrar coherencia entre su Modelo Educativo y sus Recursos Humanos, gestiona un cambio en el proceso de ED. La Universidad reflexionando al respecto consideró un cambio de

paradigma dejando de considerar al proceso de ED como un instrumento de control y comenzar a visualizarlo como una problemática institucional a la cual hay que aproximarse con sistemas, procesos, políticas, métodos, instrumentos y crítica que permita su automejora.

Es claro que los esfuerzos asta ahora realizados no han resuelto la problemática, sin embargo la actitud hacia ella esta cambiando. De manera que se genere poco a poco un clima en donde la ED sea considerado un camino para la mejora y desarrollo del profesorado.

Así lo hacen notar autores como Rodríguez (1992); Polanco-Bueno (1996); Benedito (1992); De La Orden (1992); Pérez (1997); Mayor (1997) y Crispin, De La Luz y Moyo en Rueda y Diaz Barriga (2000) al mencionar que el desarrollo y la formación del personal docente son piedra angular de cualquier esfuerzo para implementar un sistema de ED en un marco de Calidad Educativa.

En este orden de ideas se pudo observar que se logró definir un perfil docente que, en principio fuera congruente con el ideario institucional y por otra parte sirviera de guía para procesos como el reclutamiento y selección de profesores. Dichos procesos facilitan también el sistema de ED, los cuales se retroalimentan mutuamente. Es decir, la ED da información para mejorar el perfil docente el cual mejora la selección de personal y este a su vez mejora el sistema de ED.

Con el inicio de este estudio se pudo comprobar que efectivamente la Universidad no contaba con:

1. Un procedimiento estable pues cambiaba cada semestre radicalmente
2. Políticas claras y conocidas por la comunidad universitaria
3. Instrumentos y objetivos consistentes con el ideario institucional y que fueran generados con la colaboración de la comunidad universitaria

4. Un perfil institucional del personal docente que guiara los procesos de reclutamiento y selección
5. Guías como manuales de procesos como la capacitación, y la propia evaluación docente

Así pues al no tener claro los procesos y políticas de entrada, permanencia y salida del personal docente entorpece el desarrollo de la Universidad. Un logro en este sentido fue la creación de un manual que normara y guiara dichos procesos y políticas. Así mismo la normatividad de la capacitación y el reconocimiento a los profesores fue algo que se produjo como consecuencia del mejoramiento del sistema de ED. En este sentido podemos decir que el sistema de ED integra varios procesos como es el de capacitación, reconocimiento, selección y permanencia, así como terminación de relaciones laborales. Procesos naturalmente orientados al cumplimiento de la misión institucional.

Los cambios que se han experimentado en la Universidad han estado matizados por una actitud de mejorar. En este sentido el concepto de calidad adquiere importancia para la institución, ya que no solo se piensa en eficientar los recursos materiales sino también los humanos. Este hecho motiva a considerar al personal docente como piedra angular de la calidad en la Universidad. Promover y desarrollar la calidad en lo que a docencia se refiere tiene efectos inmediatos en el cambio de toda la organización.

Es importante mencionar que gracias a la exigencia de organismos que norman, orientan y evalúan la Calidad Educativa en las IES mexicanas, tales como FIMPES, la Universidad Cuauhtémoc ha comenzado un proceso de autoexigencia. Este hecho no ha sido fácil, ya que en principio ha implicado cambios en las formas de pensar y hacer, lo cual ha sido experimentado de diversas formas por el personal.

Un aspecto valioso de este trabajo fue que durante el periodo del 2001 se recibió en la Universidad al comité visitador de la FIMPES el cual revisó el proceso de evaluación y no reporto ninguna recomendación al respecto. Los criterios que la Federación estipula para

el proceso de evaluación docente fueron aceptados, lo que indica que los esfuerzos están bien encaminados

Los indicadores establecidos por FIMPES para el comité de Personal Académico (Capítulo 5) en la sección de Evaluación (Sección 4) son:

5.4.1. Indicador: La Universidad Cuauhtémoc debe realizar periódicamente evaluaciones integrales del desempeño de los profesores..

5.4.2. Indicador: La Universidad Cuauhtémoc debe establecer claramente los criterios contra los cuales se va a evaluar.

5.4.3. Indicador: la Universidad Cuauhtémoc debe dar a conocer los criterios contra los cuales va a evaluar a los docentes.

5.4.4. Indicador: La Universidad Cuauhtémoc debe demostrar que usa los resultados de estas evaluaciones para el mejoramiento del profesorado y de los programas académicos.

Lo que la Universidad respondió al respecto fue:

El comité integró los cuatro indicadores anteriores ya que como resultado del autoestudio se elaboraron propuestas que responden de manera integral a los indicadores.

En primer lugar el comité encontró el proceso de evaluación docente en la institución muy deficiente y sin un sustento teórico que lo fortalezca.

Anteriormente se realizaban evaluaciones a los docentes que no tenían un formato establecido ni criterios definidos, ni procedimientos claro.

Los directores de carrera o una persona asignada por ellos tomaban una pequeña muestra de alumnos para que contestaran un cuestionario. Este cuestionario cambiaba de

semestre con semestre. Además el procedimiento no todas las carreras lo realizaban y por lo tanto los docentes no tenían parámetros de retroalimentación. Los resultados obtenidos de tales evaluaciones no tenían ningún efecto en los procesos. También algunos directores perciben las evaluaciones como sobrecarga de trabajo y como proceso innecesario.

El comité realizó una entrevista con las tres instancias implicadas en las evaluaciones de la labor docente, es decir, con los directores, algunos alumnos y los docentes. De lo cual se sacan las siguientes conclusiones:

1. No existía un procedimiento establecido para evaluar la labor docente.
2. Si existen fechas calendarizadas para evaluaciones docentes.
3. No existían criterios definidos a evaluar.
4. No existían políticas establecidas para la evaluación docente.
5. Los resultados de las evaluaciones realizadas no tenían ningún tipo de repercusión.
6. No todos los docentes eran evaluados.
7. No todos los alumnos evaluaban la labor docente.
8. Los directores no participaban en la evaluación docente.

Como resultado de las investigaciones se creó en el periodo agosto-diciembre de 1999 el “Manual de Evaluación y Reconocimiento Docente”. En este manual se establecen políticas, criterios, procedimientos y consecuencias de la evaluación docente. Dicho manual tiene sustento en la filosofía, propósitos y misión institucional.

La evaluación de la labor docente es un proceso fundamental en el ejercicio educativo. Este procedimiento permite establecer criterios relacionados con la eficacia y efectividad docente en donde se comparan el desempeño profesional del profesor con los objetivos planteados en cada programa. Asegurando la calidad de la enseñanza y el buen aprovechamiento de los contenidos por parte del alumno. Así mismo, ofrece un marco de referencia para la toma de decisiones, tales como la capacitación, reconocimiento y renovación de contrato.

Las políticas de evaluación que se establecieron fueron las siguientes:

- Todo el personal docente de la Universidad Cuauhtémoc deberá ser evaluado periódicamente.
- Las evaluaciones del desempeño docente serán calendarizadas, realizado dos periodos de evaluación semestral, con duración de cuatro días por periodo.
- Las fechas de evaluación docente deberán ser conocidas por todo el personal académico, administrativo y por los alumnos.
- Todo el personal docente recibirá este manual antes del inicio de cada semestre
- Todos los alumnos recibirán la guía del procedimiento de evaluación docente al inicio de cada semestre.
- Quince días antes de la evaluación se guiará un comunicado para recordar a los directores de cada carrera el inicio y final de cada periodo de evaluación.
- El Departamento de Recursos Humanos operará una campaña de promoción de la evaluación docente entre los alumnos, quince días antes del inicio de cada periodo.
- La evaluación docente se realizará por medio de cuestionarios digitales.
- Los datos obtenidos de las evaluaciones serán de carácter confidencial y de uso exclusivo de los directores de carreras, Recursos Humanos, Vicerrectoría y Rectoría.
- Los resultados de las evaluaciones servirán para el reconocimiento al desempeño, capacitación y contratación de personal académico.

- Todo alumno que no conteste el cuestionario digital será bloqueado automáticamente del sistema general y no podrá tener acceso a su información académica y personal hasta que lo lleve a cabo.
- La evaluación docente no es evaluación del docente, sino, evaluación de la docencia.
- Los resultados de las evaluaciones serán validas si y solo si más del 98% del número de alumnos contestaron y entregaron el cuestionario de evaluación.
- Una semana después del último día de cada periodo de evaluación, el director de carrera dará a conocer los resultados de las evaluaciones a cada profesor de manera individual.
- La evaluación docente es respaldada por la filosofía y la misión institucional de la Universidad Cuauhtémoc.

Los criterios que se establecieron para la evaluación son:

1- Calidad de desempeño docente

- 1.1 Didáctica
- 1.2 Dominio y preparación de la clase.
- 1.3 Dominio del grupo.
- 1.4 Uso de material didáctico.
- 1.5 Comunicación.
- 1.6 Perfil docente.

2- Calidad del desempeño académico.

- 2.1 Puntualidad
- 2.2 Participación en actividades académicas como juntas, reuniones de trabajo, conformación de comités, visitas a empresas o instituciones.
- 2.3 Comportamiento dentro de la institución.

Estos criterios son dados a conocer a los docentes por sus directores de carrera según los lineamientos de la inducción para personal académico.

El procedimiento de evaluación docente, a partir del periodo de enero - mayo del 2000, es manejado de manera digital. Es decir, los instrumentos de evaluación son llenados en las computadoras y el análisis de los datos se obtiene al final del día. Así se evita la sobrecarga de trabajo que perciben los directores con este proceso.

Un elemento importante en el desarrollo de este estudio fue el conocimiento de los antecedentes del proceso de ED en la Universidad. Esto sirvió como punto de partida para comenzar el cambio. Conocer los antecedentes ayudo también a no cometer los mismos errores que en el pasado se habían cometido

Así mismo un propósito del estudio fue integrar el uso de la tecnología como medio de comunicación y análisis de datos al proceso de Evaluación. Dicha integración resulto muy satisfactoria ya que el proceso se realizó mucho más eficientemente en tiempo, recursos humanos y materiales. El trabajo interdisciplinario se convirtió en la respuesta a la solución integral de los retos que se presentaron. Hoy en día la tecnología al servicio de los procesos educativos no se debe menospreciar o subestimar. En la Universidad Cuauhtémoc se vive la vanguardia de la tecnología en sistemas computacionales y en redes de comunicación digital por lo que este estudio no podía dejar de lado este aspecto tan importante.

En relación al cambio en las actitudes de la comunidad universitaria podemos decir que se a comenzado a manifestar un desarrollo paulatino, lento pero constante. El involucrar a los directivos, docentes y alumnos en el proceso de cambio con respecto a la ED fue tarea difícil pero necesaria. Al final de cuentas se logró comenzar a crear en los directores el hábito de seguir los procedimientos y políticas escritos y a percibirlos como guías que facilitan su trabajo. Esto junto con el uso de la tecnología resulto aún más benéfico que molesto. Por otra parte en los alumnos se comenzó a formar la responsabilidad de participar en el mejoramiento de la actividad docente y a hacer

conciencia del importante papel que ellos como justificación de la institución, juegan en la mejora de la misma.

Así pues las bases están sentadas para seguir mejorando. Los primeros pasos ya están dados. La tarea para los próximos periodos es consolidar el sistema y mejorarlo en sus partes, así como revisar periódicamente los instrumentos, políticas, manuales, procedimientos y todo aquello que sea susceptible de mejorar. Todo esto con la colaboración de la representación de cada segmento de la comunidad universitaria.

REFERENCIAS

Alcázar, J.A. (2000). El Profesor Educador. *Contexto-Educativo*.
(En Red) <http://contexto-educativo.com.ar/2000/9/nota-06.htm>

ANUIES. (1998). *Sistema Nacional de Educación Superior en México. Versión Resumida*. México: ANUIES.
(En Red) <http://www.anuies.mx/>

ANUIES. (1999). *La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo. Una Propuesta de ANUIES*. México: ANUIES.
(En Red) <http://www.anuies.mx/>

Astin, A. W. (1990). How good is your institution's retention rate?. *Research in Higher Education*, 38 (6), 647-659.

Beeby, C.E. (1970). *Les Aspects Qualitatifs de la Planification de l'éducation*. Institute Interacional Planification de l'Education. UNESCO, París.

Benedito, V. (1992). Desenvolupament Professional del Professor Universitari. *Temps d'Educació*. Vol. 7 185-205.
(En Red) www.ucm.es/info/DAP/pr2/3_ibyd/3_06_dc/3_06_3.htm

Blanco, S. (1991). *Los Docentes Universitarios Exitosos Desde la perspectiva del Alumno: Su Caracterización Pedagógica*. Tesis Doctoral, Universidad de Cantabria, España.

Brandt, R. (1996) On a new direction for teacher evaluation. *Educational Leadership*, 53 (6), 30-33.

Brown, J.A.C. (1990) *La Psicología Social en la Industria*. México: Trillas.

Byars, Ll., Rue, L. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Irwin.

Crispín, M.L., De La Luz, M., Moyo, C. (2000). Vinculación de Procesos Evaluativos a la Formación de Docentes Universitarios. En Rueda y Díaz Barriga. *Evaluación de la Docencia*. México: Paidós Educador.

Cummings, L.L. y Schwab, D.P. (1994) *Recursos Humanos. Desempeño y Evaluación*. México: Trillas.

Cruz, I., Crispin, M.L., Ávila, H. (2000). La Evaluación Formativa: Estrategia Para Promover el Cambio y Mejorar la Docencia. En Rueda y Díaz Barriga. *Evaluación de la Docencia*. México: Paidós Educador

Darling-Hammond, L. (1999). Solving the Dilemmas of teacher Supply, Demand, and Standars. *Quality Teaching*, 9 (1), 3-4.

De Miguel, M. (1998). La Evaluación del Profesorado Universitario. Criterios y Propuestas para Mejorar la Función Docente. *Revista de Educación*, 315, 67-83.

De la Orden, A. (1992). *Calidad y Evaluación de la Enseñanza Universitaria*. En Memorias del Congreso Internacional de Universidades. Universidad Complutense. Madrid.

(En Red) www.ucm.es/info/DAP/pr2/3_ibyd/3_06_dc/3_06_15.htm

De la Orden, A. y Cols. (1992) Desarrollo y Validación de un Modelo de Calidad Universitaria Como Base para su Evaluación. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 3 (2)

Diez Hochleitner, R. (1969). Rendimiento Social en la Educación. *La Educación Actual. Problemas y Técnicas*. Madrid: C.S.I.C.

Doolittle, P. (1994). *Teacher portfolio Assessment*. ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation, The Catholic University of America, Department of Education, O'Boyle Hall, Washington, DC. USA

Egleston, P., McColskey, W. (1998). *Teacher Evaluation. The Road to Excellence*. USA: SERVE.

Fernández, A.M. (2000). La Competencia Comunicativa del Docente: Exigencia para una Práctica pedagógica Interactiva con profesionalismo. *Contexto-Educativo*, 10. Agosto del 2000.

(En Red) <http://contexto-educativo.com.ar/2000/8/nota-05.htm>

FIMPES (2001). *Estatutos*. México.

(En Red) <http://www.fimpes.ur.mx/>

Flores, R. (1999). *Evaluación Pedagógica y Cognición*. Colombia: Mc Graw Hill.

Fresán, Romo y Vera (1999). La Calidad en al educación superior. En Serie Investigaciones de ANUIES. *Evaluación del desempeño del Personal Académico*. México: ANUIES

García, J.L. (1992). *El Profesor Universitario, Análisis Comparativo de los Modelos de Formación*. Memorias del Congreso Internacional de Universidades. Madrid: Universidad Complutense.

(En Red) [www.ucm.es /info/pr2/3_ibyd/3_06_de/3_06_6.htm](http://www.ucm.es/info/pr2/3_ibyd/3_06_de/3_06_6.htm)

García, J. M. (1998) *Las Dimensiones de la Efectividad Docente, Validez y Confiabilidad de los Cuestionarios de Evaluación de la Docencia: Síntesis de Investigación Internacional*. Trabajo presentado en el primer coloquio “La evaluación de la docencia en el nivel universitario”, Ciudad Universitaria, Universidad Nacional Autónoma de México.

García, J.M. (1997). Valoración de la Competencia Docente Universitario. Una Aproximación Empírica. *Revista Complutense de Educación*. Vol. 8, 2.

Gómez, G. (1999). Introducción. En Serie Investigaciones de ANUIES. *Evaluación del Desempeño del Personal Académico*. México: ANUIES.

Gómez, L., Balkin, D. Cardy, R. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.

Grados, J., Beutelspacher, O., Castro, M.A. (1983) *Calificación de Meritos*. México: Trillas.

Hertling, E. (1999). *Peer Review of Teachers*. ERIC Digest, Number 123. Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, Eugene, OR. USA

Harvey, L., Green, D. (1993). Defining Quality. *Assessmt and Evaluation in Higher Education*, 18 (1), 9-34.

Luna, E. (2000). Aspectos Implícitos Sobre la Enseñanza Reflejados en los Cuestionarios de Evaluación de la Docencia. En Rueda y Díaz Barriga. *Evaluación de la Docencia*. México: Paidós Educador

Leibbrand, J. (2000). Who is teaching your children? Do our children's teachers know their matter? Do they know to teach it? National Council for Accreditation of Teacher Evaluation NCATE.

(En Red) <http://www.ncat.org/newsbrfs/teachequalrelease.htm>

Mayor, C. (1996). El Perfeccionamiento de los Profesores Universitarios Principiantes a Juicio de sus Alumnos. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. Vol 30 127-149

Mayor, C. (1996). Las Funciones del Profesorado Universitario Analizadas por sus Protagonistas. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 2 (1).

Milkovich, G., Bourdeau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Morphet, E., Johns, R., Reller, T. (1998). *Educational Administration*. Englewood Cliffs, N.J. USA: Prentice Hall.

Mitchel, K., Robinson, D., Plake, B., Knowles, K. (2001). *Testing Teacher Candidates: The Role of Licensure Test in Improving Teacher Quality*. Washington, DC.USA: National Academy Press.

Núñez, C. (1996). *Evaluación de la Eficacia del Profesor Universitario: Propuesta de un Modelo*. Tesis Doctoral de la Facultad de Educación, Universidad Complutense. Madrid.

Pérez, S. (1997). Formación del Docente Universitario. *Educación*. Vol. 99 17-19

- Peterson, K. (2001). Can and Should, Teachers Be Evaluated Using Student Learning Data?. *Teacher Evaluation: New Directoin and Practices*.
(En Red) <http://www.teacherevaluation.net/Essay/Pupach.htm>
- Poder Ejecutivo Federal (2001). *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*.
(En Red) <http://pnd.presidencia.gob.mx/pnd/cfm/index.cfm>
- Polanco-Bueno, R. (1996). Estilos de Aprendizaje y Desempeño Docente en Profesores Universitarios. *Revista Intercontinental de Psicoanálisis Contemporáneo*. Vol. 1 1-2.
- Postner, C. (1981). *Dirección y Gestión de Centros Educativos*. Madrid: ANAYA.
- Rafkin, T. (1995). *El Estatus y el Alcance de la Evaluación de la Facultad*. Washington, DC. USA: Clearing House on Teacher Education, One Dupont Circle. ED 385315
- Rodríguez, J.L. (1992). *Evaluación y Formación del Profesorado Universitario: El Caso español*. En Memorias del Congreso Internacional de Universidades. Madrid: Universidad Complutense.
(En Red) www.ucm.es/info/DAP/pr2/3_ibyd/3_06_19.htm
- Rueda, M; Díaz Barriga, F. (2000). *Evaluación de la Docencia*. México: Paidós Educador.
- Sampieri, R. (1998). *Metodología de la Inestimación*. México: Mc Graw Hill
- Smith, A. (1983). A Conceptual Framework for Staff Evaluation. *New Directions for Community Colleges*, 11 (1), 3-18.
- Tell, C. (2001). Appreciating Good Teaching – A Conversation with Lee Shulman. *Educational Leadership*, 58 (5).
(En Red) <http://www.ascd.org/readingroom/edlead/0102/tell.html>
- Universidad Cuauhtémoc. (1998). *Base de Datos de Control Escolar*.
- Universidad Cuauhtémoc. (1998). *Base de Datos del Sistema de Nomina de Personal Docente*.
- Universidad Cuauhtémoc. (1977). *Estatutos Generales*.
- Universidad Cuauhtémoc. (1999). *Manual de Evaluación y Reconocimiento Docente*.
- Universidad Cuauhtémoc. (1997). *Reglamento General Institucional*.
- Valdés, H. (2000). Ponencia presentada por Cuba. En el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. Ciudad de México 23 a 25 de Mayo.
(En Red) <http://www.campus-oei/de/rifad01.htm>
- Wise, A. (1999). Effective teachers ...or warm bodies? *Quality teaching*. 9 (1), 1-3.

Weiss, E. M., Weiss, S. G. (1998). *New Directions in Teacher Evaluations*. Washington, DC: Clearing House on Teacher Education, One Dupont Circle. ED 429052

Wessler, M. (1997). Creando una cultura de calidad y entrega de cuentas a la sociedad en la educación superior. En *Memorias del I Curso-Taller Centroamericano sobre Evaluación y Acreditación de la Educación Superior*. San José, C. R., 2-11 de febrero, pp. 53-64.

Yonder, D. (1983). *Manejo de Personal y Relaciones Industriales*. México : Trillas.

Zedillo, E. (1998). *Cuarto Informa de Gobierno*. México

ANEXOS

ANEXO 1



ENTREVISTA PARA DIRECTORES Y VICERRECTOR

Objetivo: Conocer los antecedentes del proceso de Evaluación Docente.

Carrera que Dirige:

Antigüedad:

1. ¿Cómo se ha realizado la Evaluación de Docentes en el pasado?
2. ¿Qué consecuencias tenía la evaluación de los docentes?
3. ¿Quiénes evaluaban a los Docentes?
4. ¿Cuántas veces al semestre evaluaban a los docentes?
5. ¿Qué instrumentos usaban para evaluar a los docentes?
6. ¿Qué políticas existían para evaluar a los docentes?
7. ¿Para qué eran usados los datos recabados de las evaluaciones docentes?
8. ¿Qué actitudes en general por parte de alumnos, docentes y directores existían con respecto a la evaluación docente?

ANEXO 2



ENTREVISTA A ALUMOS

CARRERA

SEMESTRE

PROMEDIO GEMERAL

- ¿Has evaluado alguna vez a tus profesores?
- ¿Crees que sea necesario evaluar a los docentes?
- ¿Para que?
- ¿Que aspectos te gustaría que se evaluaran de los docentes?
- ¿Para que crees que sirva la evaluación docente?
- ¿Quiénes crees que deberían evaluar al docente?
- ¿Conoces el perfil docente de la UC?
- ¿Qué actividades desempeñan los profesores en sus clases?
- ¿Conoces el ideario institucional?
- ¿Cuál es la misión de la UC?
- ¿Cuáles son los propósitos de la UC?
- ¿Cuál es el perfil del alumno de la UC o de la carrera en la que impartes clase?
- ¿Crees que una evaluación docente incrementaría la calidad de la docencia?



ENTREVISTA A DOCENTES

CARRERA EN QUE IMPARTE CLASE

ANTIGÜEDAD

GRADO ACADÉMICO

¿Te gustaría ser evaluado periódicamente?

¿Para que?

¿Que aspectos te gustaría que se evaluaran de los docentes?

¿Para que crees que sirva la evaluación docente?

¿Quiénes crees que deberían evaluar al docente?

¿Conoces el perfil docente de la UC?

¿Conoces el ideario institucional?

¿Cuál es la misión de la UC?

¿Cuáles son los propósitos de la UC?

¿Cuál es el perfil del alumno de la UC o de la carrera en la que impartes clase?

¿Crees que una evaluación docente incrementaría la calidad de la docencia?



ENTREVISTA A DIRCETORES.

CARRERA

ANTIGÜEDAD

¿Se realizan o han realizado evaluaciones docentes en el pasado de la UC?

¿En que han consistido tales evaluaciones?

¿Qué aspectos se evalúan del docente?

¿Que se debería evaluar?

¿Cuáles son las actividades normales de los docentes?

¿Quiénes son las personas que deberían evaluar al docente?

¿Por que es necesaria la evaluación docente?

¿Cada cuenco se debe realizar la evaluación docente?

¿Qué implicaciones tiene la evaluación docente en la calidad de la práctica educativa

ANEXO 3



CUESTIONARIO 1

Instrucciones: El presente cuestionario pretende conocer la opinión de los estudiantes con respecto a las características que debe tener el perfil de catedrático de la Universidad Cuauhtémoc, así como de los criterios que los alumnos consideran que deben ser evaluados de los docentes.

Se te pide que contestes honestamente, no hay respuestas buenas o malas. Utiliza la escala que se te presenta para responder. Tus respuestas son valiosas.

AFIRMACIONES	ESCALA				
	no	A veces	Frecuente mente	Casi siempre	si
Un buen maestro es puntual					
Un buen maestro usa métodos didácticos					
Un buen maestro dominio al grupo					
Un buen maestro practica buena comunicación					
Un buen maestro es comprensivo					
Un buen maestro tiene preparación académica					
Un buen maestro prepara sus clases					
Un buen maestro es autoritario					
Un buen maestro dominio la tecnología					
Un buen maestro debe estar bien vestido					
La Puntualidad se debe evaluar					
La Didáctica se debe evaluar					
El Dominio de grupo se debe evaluar					
La Comunicación se debe evaluar					
La Comprensión se debe evaluar					
La Preparación académica se debe evaluar					
La Preparación de clases se debe evaluar					
El Dominio de tecnología se debe evaluar					
Estar Bien vestido se debe evaluar					
Un cuestionario sería un instrumento de evaluación docente					
Los alumnos deben evaluar a los docentes					
Los directores deberían evaluar a los docentes					
Los docentes deberían evaluarse entre ellos					
El personal de intendencia y seguridad debería evaluar a los docentes					
Debe haber periodos establecidos para la evaluación					
Los resultados de las evaluaciones deben servir para:					
Premiar a los docentes					
Capacitar a los docentes					
Recontratar a los docentes					
Dar bonos a los docentes					
La evaluación a los docentes no sirve					
La evaluación de los docentes si es importante					



CUESTIONARIO 2

Instrucciones: El presente cuestionario pretende conocer la opinión de los profesores con respecto a las características que debe tener el perfil de catedrático de la Universidad Cuauhtémoc, así como de los criterios que los catedráticos consideran que deben ser evaluados de los docentes.

Se te pide que contestes honestamente, no hay respuestas buenas o malas. Utiliza la escala que se te presenta para responder. Tus respuestas son valiosas.

AFIRMACIONES	ESCALA				
	no	A veces	Frecuente Mente	Casi siempre	si
Un buen maestro es puntual					
Un buen maestro usa métodos didácticos					
Un buen maestro dominio al grupo					
Un buen maestro practica buena comunicación					
Un buen maestro es comprensivo					
Un buen maestro tiene preparación académica					
Un buen maestro prepara sus clases					
Un buen maestro es autoritario					
Un buen maestro dominio la tecnología					
Un buen maestro debe estar bien vestido					
La Puntualidad se debe evaluar					
La Didáctica se debe evaluar					
El Dominio de grupo se debe evaluar					
La Comunicación se debe evaluar					
La Comprensión se debe evaluar					
La Preparación académica se debe evaluar					
La Preparación de clases se debe evaluar					
El Dominio de tecnología se debe evaluar					
Estar Bien vestido se debe evaluar					
Un cuestionario sería un instrumento de evaluación docente					
Los alumnos deben evaluar a los docentes					
Los directores deberían evaluar a los docentes					
Los docentes deberían evaluarse entre ellos					
El personal de intendencia y seguridad debería evaluar a los docentes					
Debe haber periodos establecidos para la evaluación					
Los resultados de las evaluaciones deben servir para:					
Premiar a los docentes					
Capacitar a los docentes					
Recontratar a los docentes					
Dar bonos a los docentes					
La evaluación a los docentes no sirve					
La evaluación de los docentes si es importante					



CUESTIONARIO 3

Instrucciones: El presente cuestionario pretende conocer la opinión de los directores con respecto a las características que debe tener el perfil de catedrático de la Universidad Cuauhtémoc, así como de los criterios que los directores consideran que deben ser evaluados de los docentes.

Se te pide que contestes honestamente, no hay respuestas buenas o malas. Utiliza la escala que se te presenta para responder. Tus respuestas son valiosas.

AFIRMACIONES	ESCALA				
	no	A veces	Frecuente Mente	Casi siempre	si
Un buen maestro es puntual					
Un buen maestro usa métodos didácticos					
Un buen maestro dominio al grupo					
Un buen maestro practica buena comunicación					
Un buen maestro es comprensivo					
Un buen maestro tiene preparación académica					
Un buen maestro prepara sus clases					
Un buen maestro es autoritario					
Un buen maestro dominio la tecnología					
Un buen maestro debe estar bien vestido					
La Puntualidad se debe evaluar					
La Didáctica se debe evaluar					
El Dominio de grupo se debe evaluar					
La Comunicación se debe evaluar					
La Comprensión se debe evaluar					
La Preparación académica se debe evaluar					
La Preparación de clases se debe evaluar					
El Dominio de tecnología se debe evaluar					
Estar Bien vestido se debe evaluar					
Un cuestionario sería un instrumento de evaluación docente					
Los alumnos deben evaluar a los docentes					
Los directores deberían evaluar a los docentes					
Los docentes deberían evaluarse entre ellos					
El personal de intendencia y seguridad debería evaluar a los docentes					
Debe haber periodos establecidos para la evaluación					
Los resultados de las evaluaciones deben servir para:					
Premiar a los docentes					
Capacitar a los docentes					
Recontratar a los docentes					
Dar bonos a los docentes					
La evaluación a los docentes no sirve					
La evaluación de los docentes si es importante					

ANEXO 4



MANUAL DE EVALUACIÓN Y RECONOCIMIENTO DOCENTE

Objetivo

La evaluación de la docencia es un proceso fundamental en el ejercicio educativo. Este procedimiento permite establecer criterios relacionados con la eficacia y efectividad docente en donde se comparan el desempeño profesional del profesor con los objetivos planteados en cada programa. Asegurando la calidad de la enseñanza y el buen aprovechamiento de los contenidos por parte del alumno. Así mismo, ofrece un marco de referencia para la toma de decisiones, tales como la capacitación, reconocimiento y renovación de contrato.

POLÍTICAS PARA LA EVALUACIÓN DOCENTE

Todo el personal docente de la Universidad Cuauhtémoc deberá ser evaluado periódicamente.

Las evaluaciones del desempeño docente serán calendarizadas, realizado dos periodos de evaluación semestral, con duración de cuatro días por periodo.

Las fechas de evaluación docente deberán ser conocidas por todo el personal académico, administrativo y por los alumnos.

Todo el personal docente recibirá este manual antes del inicio de cada semestre

Todos los alumnos recibirán la guía del procedimiento de evaluación docente al inicio de cada semestre.

Quince días antes de la evaluación se guiará un comunicado para recordar a los directores de cada carrera el inicio y final de cada periodo de evaluación.

El Departamento de Recursos Humanos operará una campaña de promoción de la evaluación docente entre los alumnos, quince días antes del inicio de cada periodo.

La evaluación docente se realizará por medio de cuestionarios digitales.

Los datos obtenidos de las evaluaciones serán de carácter confidencial y de uso exclusivo de los directores de carreras, Recursos Humanos, Vicerrectoría y Rectoría.

Los resultados de las evaluaciones servirán para el reconocimiento al desempeño, capacitación y reconstrucción de personal académico.

Todo alumno que no conteste el cuestionario digital será bloqueado automáticamente del sistema general y no podrá tener acceso a su información académica y personal hasta que lo lleve a cabo.

La evaluación docente no es evaluación del docente, sino, evaluación de la docencia.

Los resultados de las evaluaciones serán validas si y solo si más del 98% del número de alumnos contestaron y entregaron el cuestionario de evaluación.

Una semana después del último día de cada periodo de evaluación, el director de carrera dará a conocer los resultados de las evaluaciones a cada profesor de manera individual.



La evaluación docente es respaldada por la filosofía y la misión institucional de la Universidad Cuauhtémoc.

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DOCENTE

La evaluación se llevara a cabo por dos entidades: el alumno y el director de carrera.

En la evaluación que realizan los alumnos se toman en cuenta los siguientes criterios:

1- Calidad de desempeño docente

- 1.1 Didáctica
- 1.2 Dominio y preparación de la clase.
- 1.3 Dominio del grupo.
- 1.4 Uso de material didáctico.
- 1.5 Comunicación.
- 1.6 Perfil docente.

CALIDAD DEL DESEMPEÑO DOCENTE.

Este concepto es producto de los acuerdos institucionales descritos en los propósitos y misión de la Universidad Cuauhtémoc.

La universidad como institución tiene como finalidad:

Acrecentar, preservar, difundir, y extender los beneficios de la ciencia y la cultura a la sociedad.

Desarrollar modelos de enseñanza que permitan la formación de profesionales, especialistas, maestros y doctores conocedores de su disciplina, con un alto grado de compromiso social y con valores éticos y morales que antepongan el beneficio común al propio.

Los maestros son la columna vertical de nuestro ser y que hacer. Actúan como guías, señaladores de caminos y prestadores de instrumentos y actos para abrir senderos, en congruencia con el método científico, la disciplina y la ética y los valores del espíritu.

En base a lo anterior se desprenden los siguientes indicadores de evaluación:

DIDÁCTICA

Es la capacidad del profesor de crear espacios, tiempos, y maneras para que el alumno construya el conocimiento.

DOMINIO Y PREPARACIÓN DE CLASE

Es la capacidad del profesor de estructurar y organizar los contenidos, tiempos y espacios para la impartición de la asignatura.



DOMINIO DE GRUPO

Es la habilidad del profesor de propiciar en el grupo un ambiente que fomente la interrelación productiva en pro del aprovechamiento de los contenidos de los programas. Estableciendo normas de respeto y comunicación.

USO DE MATERIAL DIDÁCTICO

Es la capacidad del profesor para saber auxiliarse de aparatos didácticos, tales como videocaseteras, computadora, proyector de acetatos y cuerpos opacos, etc. de manera que contribuya a la formación profesional del alumno.

COMUNICACIÓN

Es la habilidad del profesor para hacer saber a sus alumnos de manera clara, eficiente y lógica las normas, reglas, políticas y actividades que se manejan en su clase y en la institución.

PERFIL DOCENTE

Es la manera que el profesor se presenta físicamente ante la institución, ante sus alumnos y ante sus compañeros de trabajo. Manera de vestirse y comunicarse a través del lenguaje no verbal.

La evaluación que realizará el director de cada carrera tomará en cuenta los siguientes criterios:

2- Calidad del desempeño académico.

- 2.1 Puntualidad
- 2.2 Participación en actividades académicas como juntas, reuniones de trabajo, conformación de comités, visitas a empresas o instituciones.
- 2.3 Comportamiento dentro de la institución.

CALIDAD DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO

Este concepto se manifiesta mediante la relación que establece el docente con la institución educativa, con sus compañeros y con el personal administrativo de la misma.

La Universidad Cuauhtémoc es una comunidad educativa integrada por alumnos, maestros, directivos, personal administrativo, de servicio y padres de familia, que busca el desarrollo humano a través de la creación y difusión cultural, la ética y el trabajo, para servir mejor a la patria.

La meta de formar profesionistas exitosos, que disfruten los bienes de las ciencias, la técnica, la filosofía y a la vez compartan con los demás lo mejor de sí mismos, para



colocar a la altura de los ojos a un México democrático, libre, digno, capaz de concurrir en el desarrollo de las naciones.

La Universidad Cuauhtémoc sustenta en la adaptabilidad a los cambios y los tiempos, el respeto a las legítimas y justas inquietudes de los educandos y de todo el personal que la conforma.

Somos una comunidad apolítica, apegada al derecho educativo mexicano y al del estado donde convivimos, sin descuidar las aportaciones trascendentes de otras naciones y de las ciencias de la educación contemporáneas.

Dentro de los objetivos de la Universidad se persigue lo siguiente:

Generar entre los educandos y la comunidad en general respeto a la persona humana y a la naturaleza en todas sus expresiones, así como la convivencia armónica entre ellos.

De lo anterior se desprenden los siguientes indicadores:

PUNTUALIDAD

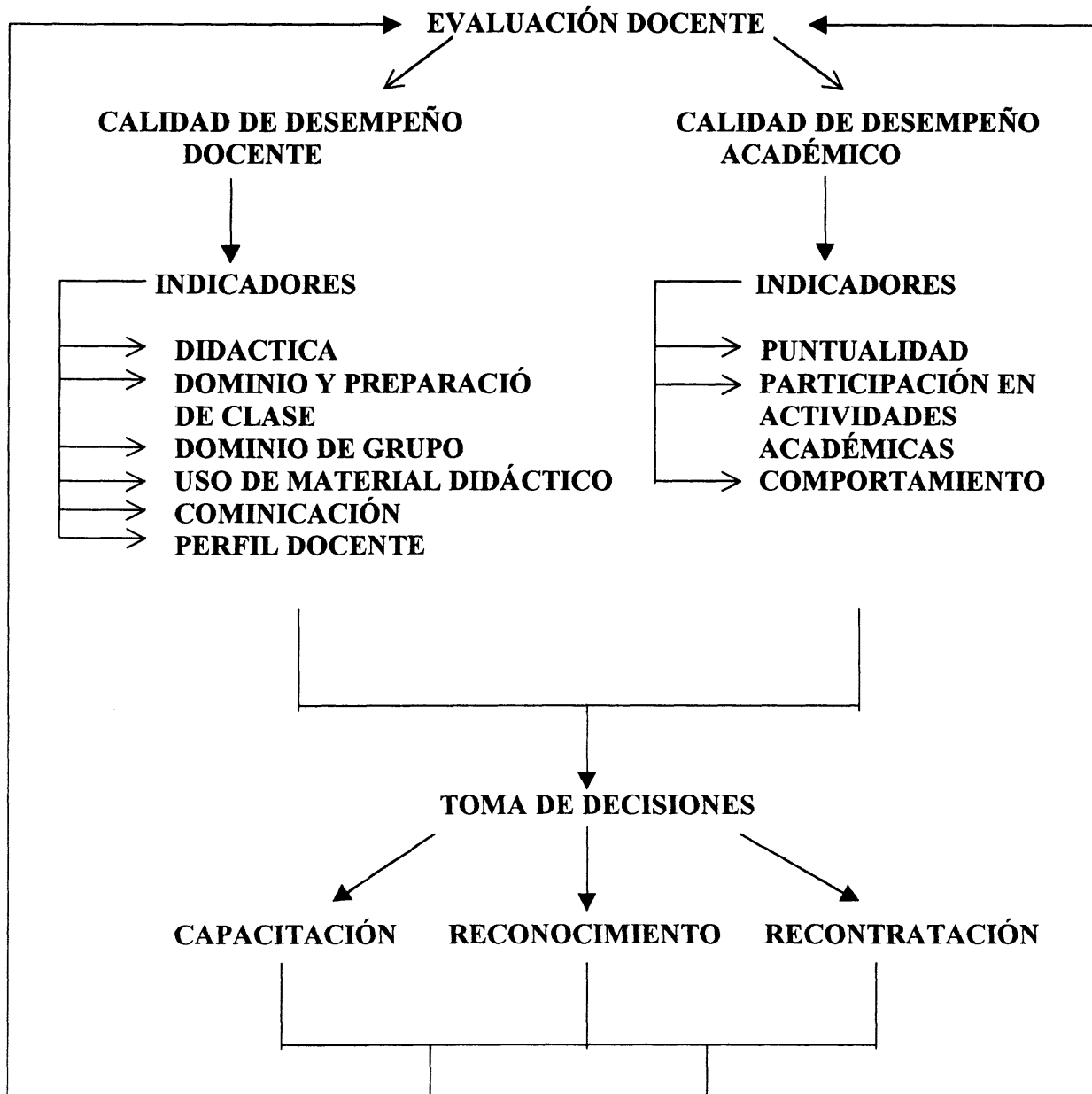
Es el nivel de responsabilidad y respeto que el profesor manifiesta a los horarios establecidos para la institución. Este criterio podrá ser consultado por los directores de carrera de la computadora que registra las entradas y salidas de los docentes y directivos.

PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES ACADÉMICAS

Es la actitud mostrada por el profesor para intervenir y apoyar en actividades tales como juntas académicas, reuniones de trabajo, comités y organización de visitas a instituciones o empresas.

COMPORTAMIENTO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

Es el nivel de responsabilidad y respeto por parte del profesor hacia las normas, políticas, ideales y procedimientos que la Universidad Cuauhtémoc establece.

**ESTRUCTURA DE EVALUACIÓN**



FORMA DE APLICACIÓN

La aplicación del cuestionario de evaluación será exclusivamente en fechas destinadas para ello.

Se diseñará y operará una campaña de invitación a la evaluación en las computadoras de la sala de sistemas y networking para que los alumnos estén enterados y participen. Dicha campaña comenzará dos semanas antes de las fechas designadas para la evaluación docente.

El director de carrera o una persona designada por él, avisará a los docentes y alumnos de dicho proceso de evaluación.

Los alumnos, en las fechas asignadas para la evaluación acudirán a la sala de computo y accesarán a la red para contestar el cuestionario de evaluación.

De no evaluar en las fechas asignadas, los alumnos no tendrán acceso al uso de las computadoras. Esto será operado de manera digital.

Los resultados de las evaluaciones serán analizados en una base de datos y podrán ser consultados por el departamento de Recursos Humanos desde su unidad de computo. Dicho departamento entregará los resultados a cada director una semana después del último día de evaluación.

Los directores de cada carrera tendrán la obligación de evaluar a sus profesores en las fechas asignadas accedendo a la red y contestando el cuestionario que avalúa los criterios de **desempeño académico**.

EVALUACIÓN

El cuestionario de evaluación de **desempeño docente** consta de 20 preguntas divididas en 6 factores, cada factor evalúa un criterio específico (ver criterios de evaluación, alumnos).

La evaluación que corresponde al **desempeño académico** esta a cargo de cada director de carrera que asignará un valor de 1 a 5 a cada criterio por catedrático. (ver criterios de calidad de desempeño académico).

La forma en que se responde el cuestionario es a través de una escala tipo Likert de 1 a 5. En donde 1 representa un valor bajo y 5 un valor alto para cada reactivo.

Finalmente se podrá consultar los valores para cada factor y se procederá a comunicar los resultados a los profesores.



UNIVERSIDAD CUAUHTÉMOC
CUASTIONARIO DE EVALUACIÓN DOCENTE

El presente cuestionario pretende conocer la percepción de los alumnos de este curso acerca de la calidad del proceso de la enseñanza por parte del catedrático.

Es Anónimo, por favor responde con **objetividad y sinceridad**, los resultados servirán para mejorar la calidad docente.

INSTUCCIONES: Usando el **cuadro de respuestas** en la parte de abajo **Escribe el número** que corresponda a tu respuesta **para cada materia**, tomando en cuenta la siguiente escala:

- | | | |
|------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 1. Nunca (NO). | 2. Ocasionalmente. | 3. Frecuentemente. |
| 4. Casi siempre | 5. Siempre (SI) | |

1. El profesor entregó el programa del curso la primer semana de clase. C
2. La clase impartida es acorde a los contenidos de los programas. DPC
3. El profesor domina los temas del contenido del programa. DPC
4. El profesor comunica los procedimientos de evaluación con claridad. C
5. El profesor utiliza algún material didáctico para la exposición de su clase. UMD
6. El profesor propicia espacios y tiempos para aclarar dudas. D
7. El profesor utiliza más de una técnica para enseñar. DPC
8. El profesor establece normas que el grupo sigue. DG
9. El profesor propicia la participación de los alumnos. DG
10. El profesor se expresa con claridad, modula su voz y usa el espacio para dar la clase. D
11. La forma de enseñar del profesor me ayuda a aprender. D
12. El profesor cuida la manera de vestirse. AP
13. La manera en que se arregla el profesor inspira respeto y confianza. AP
14. El profesor comunica cambios en los procedimientos o actividades. C
15. El grupo es guiado por el profesor. DG
16. La apariencia del profesor lo distingue. AP
17. El profesor usa aparatos audiovisuales para apoyar su materia. UMD
18. El profesor promueve el uso de la computadora para su materia. UMD
19. El profesor organiza y supervisa actividades extracurriculares que fortalecen la materia. DPC
20. El desempeño del profesor en general es Excelente.



TOMA DE DECISIONES

La Universidad Cuauhtémoc entiende la calidad y la excelencia como una positiva actitud interior hacia la planeación, para ser cada día mejores.

Acepta la calidad, como el esfuerzo diario hecho servicio, atención a planes y programas, creyendo siempre que hay oportunidad de mejorar.

Comprendemos que sólo se darán calidad y excelencia si hay un clima de reto, confianza, apertura, confrontación, colaboración autonomía, iniciativa y autenticidad.

Necesitamos mentalidad positiva de realización, superación y cambio.

Deseamos capacidad de diálogo, visualización a largo plazo y planeación oportuna del hecho educativo para que realmente se den los verdaderos procesos de enseñanza - aprendizaje y la solución de los problemas con paciencia y perspectiva.

La toma de decisiones a partir de la evaluación docente tendrá tres rumbos: Capacitación, reconocimiento y recontractación.

Los directores de carrera junto con el Departamento de Recursos Humanos serán los responsables de tomar alguna de las decisiones antes mencionadas tomando en cuenta la normatividad que para cada caso sea necesario.

El departamento de Recursos Humanos, organizará, supervisará y coordinará las decisiones que se lleven a cabo.

CAPACITACIÓN

Objetivo.

La capacitación y actualización del personal académico juega un papel muy importante en el ejercicio educativo. La actualización para la docencia es una herramienta que facilita el proceso enseñanza-aprendizaje incrementando el nivel de calidad en el personal académico (revisar el programa de capacitación docente).

Procedimientos.

Posterior a las evaluaciones docentes los directores de carrera darán a conocer los resultados a los profesores. En una entrevista, director y catedrático discutirán los resultados y procederán a tomar una decisión. Si esta corresponde a capacitación procederá lo siguiente:

La universidad Cuauhtémoc ofrecerá cursos y talleres gratuitos de capacitación docente en las áreas de:

- Manejo de equipo audiovisual para la docencia.
- Uso de paquetes computacionales básicos: Procesador de palabras, hoja de calculo, internet.
- Uso de paquetes computacionales específicos: Programas más utilizados según área.
- Técnicas para manejo de grupos.



-
- Técnicas de comunicación, Oratoria y expresión.
 - Técnicas de administración para la planeación docente.
 - Relaciones humanas.

(Revisar el programa de desarrollo docente)

Los curso y talleres de capacitación serán de carácter obligatorio para aquellos docentes que hayan obtenido puntajes regulares en alguna área de la evaluación.

Aquellos profesores que voluntariamente deseen tomar algún curso o taller deberán hacerlo saber a su director de carrera para canalizarlo.

El responsable directo de esta actividad será Recursos Humanos, quien planeará, organizará y operará dicha capacitación.

RECONOCIMIENTO

Objetivo.

El reconocimiento al desempeño de calidad docente refuerza la actitud de los catedráticos a continuar ejerciendo un excelente trabajo. Reconocer el esfuerzo es una actividad que la universidad se compromete a realizar para mantener altos niveles educativos. El termino "reconocimiento" se entenderá como las estrategias que implementará la Universidad Cuauhtémoc para reconocer los logros académicos y desempeño docente de todos sus catedráticos.

Procedimientos.

RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE

La Universidad Cuauhtémoc reconocerá a través del premio "Caballero Águila" a aquellos docentes que hayan demostrado y alcanzado logros académicos así como haber demostrado altos puntajes en las evaluaciones. Dicho premio Será entregado cada semestre en fechas calendarizadas por el departamento de Control Escolar. Dicho premio será entregado en una ceremonia a la cual deberán asistir todos los directores de carrera.

RECONOCIMIENTO DE ANTIGÜEDAD

Otro reconocimiento será a la antigüedad docente en la institución:

1 a 4 años	Diploma por año
5 años	Diploma y Pin de "Catedrático Cuauhtémoc"
6 a 7 años	Diploma y bono de 5 horas-clase por año
8 a 9 años	Diploma y bono de 10 horas-clase por año
10 años	Diploma, anillo de "Catedrático Cuauhtémoc" y bono de 15 horas-clase.



RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO

Así mismo se reconocerá el desempeño académico, diseñando un **cuadro de honor** el cual estará a la vista de todos en el lobby del edificio A. Dicho cuadro de honor tendrá el nombre de aquellos profesores que hayan obtenido puntajes elevados en las evaluaciones. El cuadro de honor estará a la vista durante una semana.

El reconocimiento a la antigüedad, desempeño académico y docente será responsabilidad del departamento de Recursos Humanos en su planeación, organización y operación.

RECONTRATACIÓN

Los resultados de las evaluaciones sirven de marco de referencia para recontractar a aquellos profesores que se han esforzado y participado en el ejercicio educativo. Del mismo modo sirve para no recontractar a aquellos catedráticos que de algún modo no hayan cumplido con las expectativas que la Universidad tiene para con los docentes.

La recontractación, así como la rescisión de contrato se realizará según el manual de contratación de la Universidad y operado por el Departamento de Recursos Humanos.

CONCLUSIONES

Actividad importante en la construcción de la calidad educativa es la evaluación del desempeño docente y académico. Procedimiento que la Universidad Cuauhtémoc se ha comprometido realizar periódicamente para su mejoramiento.

Los resultados obtenidos de las evaluaciones docentes servirán para la toma de decisiones. Tales como la capacitación de los profesores en el área en donde hayan sido evaluado con un bajo puntaje.

Servirán también para el reconocimiento al desempeño docente a catedráticos que hayan sido evaluados con puntajes altos.

Así mismo los resultados servirán para decidir la recontractación o la rescisión del contrato de los catedráticos de la universidad (ver manual de contratación).

Es importante aclarar que no sólo los resultados de la evaluación docente son criterio para la rescisión del contrato, sino también las políticas que el reglamento general marque.

El presente manual será con la finalidad de elevar los niveles de calidad educativa de la institución, así como de cumplir con los propósitos, filosofía y misión institucional. De manera que se genere un ambiente de congruencia y constante mejoramiento.

La Universidad entiende el trabajo como la actividad, consciente y responsable que realizan los seres humanos, para transformar la naturaleza en beneficio personal y social. Y que debe ser valorado y remunerado equitativamente, de acuerdo con el sentido de responsabilidad y el cumplimiento del deber.



La Universidad Cuauhtémoc se compromete a crear conciencia en sus educandos de la importancia social del trabajo como producto de actitudes emprendedoras, ejercicio de liderazgo y compromiso social.

La Universidad, a través de la vinculación y la investigación, desea ser un agente activo en la nueva sociedad mexicana.

ANEXO 5



PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN DOCENTE INTRODUCCIÓN

En la Universidad Cuauhtémoc se concibe la formación y superación de los académicos como un proceso de educación continua que pretende explorar, aplicar y evaluar experiencias que promuevan la excelencia académica, de acuerdo con la filosofía e ideales institucionales. Para responder a esta inquietud, la Universidad Cuauhtémoc ha diseñado un **Programa Institucional de Desarrollo Docente**, que incluye tanto aspectos profesionales y disciplinares, como didáctico-pedagógicos. Este programa pretende apoyar a los profesores para que los procesos de enseñanza-aprendizaje contribuyan cada vez más efectivamente al logro de la excelencia académica y al cumplimiento de los objetivos y propósitos institucionales. Elevando así los niveles de calidad educativa a través de su agente más importantes: **EL PROFESOR**.

Como miembro activo de la comunidad académica de la Universidad Cuauhtémoc te invitamos cordialmente a que participes en alguna actividad **del Programa de Desarrollo Docente**. Dichas actividades consisten en cursos, talleres, asesorías, jornadas de trabajo, etc., específicamente diseñadas sobre tres ejes temáticos fundamentales para el quehacer docente en la Universidad Cuauhtémoc. Como son el humanismo integral, los aspectos pedagógicos-didácticos de la docencia y el desarrollo educativo del profesor.

Esperamos que las opciones de desarrollo docente que aquí te ofrecemos coincidan con tus intereses y necesidades, y que podamos contar contigo en alguna de ella, ya que estamos seguros de que tu participación en este programa sería muy valiosa tanto para ti como para la comunidad académica de la Universidad Cuauhtémoc.



EJE I: HUMANISMO

1) Seminario sobre el modelo educativo de la Universidad Cuauhtémoc (SMEUC)

Objetivo:

Reflexionar sobre el proceso y desarrollo de los principios filosóficos que sustentan el modelo educativo de la Universidad Cuauhtémoc.

Dirigido a:

Directores, coordinadores y personal docente del Sistema Universidad Cuauhtémoc.

Descripción:

Se reflexionará sobre los principios filosóficos que sustentan el modelo educativo de la Universidad, así como, el desarrollo que ha tenido a través del tiempo.

Requisitos:

Ser director (a), coordinador (a) o docente de la Universidad Cuauhtémoc.

Contenido:

1. El modelo educativo y la estructura universitaria.
2. Principios filosóficos que dan sustento al modelo educativo.
3. Proyección Universitaria a futuro en México y el extranjero.

Duración:

14 hrs.



2) **La sociedad y la profesión (SP)**

Objetivo:

Utilizar el conocimiento que se tiene sobre alguna materia para desarrollar en el alumno el sentido de responsabilidad social.

Dirigido a:

Docentes que impartan materias en los tres últimos semestres de alguna carrera.

Descripción:

Se desarrollara como taller teórico-práctico.

Requisitos:

- Traer a la primera sesión un collage de noticias periodísticas sobre la situación de la pobreza en México (pegado en un pliego de cartulina).
- Interés por desarrollar en el alumno la responsabilidad social.
- Energía y creatividad.

Contenido:

1. La importancia de la responsabilidad social en la formación humanista.
2. La necesidad profesional y el México actual: ¿Una demanda ética?
3. Dos problemáticas sociales que requieren de la intervención interdisciplinaria de profesionales calificados.

Duración:

12 hrs.



3) Seminario de relaciones humanas en el aula. (SRHA)

Objetivo:

Reflexionar y hacer conciencia del recurso humano que se maneja en el aula como elemento fundamental para el cambio y mejoramiento social.

Dirigido a:

Personal docente de la Universidad Cuauhtémoc.

Descripción:

Se trabajara en forma de taller, con experiencias vivenciales en donde el recurso humano sea lo más importante.

Requisitos:

Ser miembro activo de la planta docente de la Universidad Cuauhtémoc, Energía, ropa cómoda.

Contenido:

1. El alumno dentro y fuera del aula
2. La relación maestro-alumno
3. La relación maestro-alumno como elemento para la enseñanza
4. El maestro dentro y fuera del aula

Duración:

14 hrs.



EJE II: DIDÁCTICA

1) Taller sobre evaluación del aprendizaje (TEA)

Objetivo

- Diseñar instrumentos de evaluación adecuados a los objetivos de un curso.
- Juzgar los sistemas e instrumentos de evaluación de un curso desde el punto de vista de algunas cualidades deseables.
- Emplear los resultados de la evaluación de un curso para favorecer el aprendizaje de los alumnos y asignarles calificaciones.

Dirigido a:

Todos los profesores activos de la Universidad Cuauhtémoc.

Descripción:

Se trabajara en forma de taller, donde se elaborarán los instrumentos de evaluación de acuerdo con los objetivos de aprendizaje de un curso.

Requisitos:

Ninguno.

Contenido:

1. Conceptos básicos. Evaluación, medición y calificación. Enseñanza, aprendizaje y evaluación. Funciones y resultados de la evaluación. Evaluación diagnóstica, formativa y sumativa. Autoevaluación.
2. Medios de evaluación. Especificación de objetivos. Elección o elaboración de instrumentos.
3. Elaboración de instrumentos de evaluación sumativa. Elaboración de instrumentos de retroalimentación y autoevaluación. Especificación de criterios de calificación y acreditación. La evaluación como proceso grupal. Aspectos éticos y reglamentarios de la evaluación

Duración:

12 hrs.



2) Taller sobre guías de estudio (TGE)

Objetivos:

- Describir la importancia de la Guía de Estudios como estructura didáctica para el diseño de un curso
- Identificar las variables pedagógico-didácticas que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje para tomarlas en cuenta en el diseño de actividades docentes.

Dirigido a:

Todos los profesores activos de la Universidad Cuauhtémoc.

Descripción:

Durante el taller se hará un análisis del formato que debe tener una guía de estudios, para descubrir su sentido y utilidad como apoyo al profesor en la programación y evaluación de sus cursos. Cada participante desarrollará una Guía de Estudios.

Requisitos:

Ninguno

Contenido:

1. Sentido y elementos de la Guía de Estudios
2. Criterios para la elaboración de una Guía de Estudios
3. Ventajas y limitaciones de la Guía de Estudios.

Duración:

12 hrs.



3) ¿Cómo enseño? ¿Cómo enseño! (CE)

Objetivo:

Diseñar al menos dos propuestas de esquemas para conducir una clase, de acuerdo con los criterios trabajados durante el taller.

Dirigido a:

Todos los catedráticos activos de la Universidad Cuauhtémoc.

Descripción:

Se expondrán, revisarán y aplicarán esquemas o modelos de plan de clase como base para aplicar diferentes estrategias de enseñanza, orientadas a elevar la motivación del alumno y lograr un mejor y más significativo aprendizaje.

Requisitos:

Interés genuino en ofrecer un excelente servicio como docente

Contenido:

1. concepto de método y técnica
2. principios psico-educativos
3. principios didácticos
4. métodos directos
5. métodos indirectos
6. modelos de clase

Duración:

12 hrs.



4) Taller sobre estrategias para una enseñanza creativa (TEEC)

Objetivo:

- Analizar los conceptos básicos sobre el desarrollo de la creatividad.
- Analizar las condiciones que favorecen el desarrollo de la creatividad.
- Estimular la creatividad de los profesores participantes para que generen estrategias.

Dirigido a:

Todos los catedráticos activos de la Universidad Cuauhtémoc.

Descripción:

Se proporciona un marco teórico sobre las habilidades componentes de la creatividad y se proponen estrategias generales orientadas a estimular el pensamiento creativo del estudiante. Se parte del trabajo personal del docente en el autodiagnóstico de sus propias habilidades creativas y se proporcionan principios generales, para fundamentar el desarrollo de estrategias de enseñanza creativa acorde con los contenidos de cada disciplina.

Requisitos:

Interés en nuevas propuestas educativas.

Contenido:

1. Autodiagnóstico del docente.
2. Creatividad.
3. Obstáculos para la creatividad
4. Enseñanza creativa
5. Estrategias que estimulan las habilidades creativas
6. Generación de estrategias de enseñanza creativa

Duración:

16 hrs.



5) Curso básico de computación personal. (CBCP)

Objetivo:

Manejar elementos básicos de computación personal como herramienta para la realización personal trabajos académicos.

Dirigido a:

Todos los profesores activos de la Universidad Cuauhtémoc.

Descripción:

Se desarrollarán material de apoyo, así como ejercicios y prácticas que familiaricen a los asistentes con los programas y herramientas utilizadas, a un nivel básico.

Requisitos:

Ninguno.

Contenido:

1. Windows 95.
2. Word
3. Excel
4. Power Piont.
5. Internet Básico.

Duración:

16 hrs.



6) Taller sobre la importancia y el uso de material didáctico en el aula. (TIMDA)

Objetivo:

- Analizar la importancia de los apoyos didácticos para facilitar el aprendizaje.
- Estimular a los catedráticos para fomentar mayor uso de materiales didácticos en sus clases.
- Capacitar a los profesores en la operación de aparatos didácticos.

Dirigido a:

Todos los profesores activos de la Universidad Cuauhtémoc.

Descripción:

Se reflexionará sobre el uso de los materiales de apoyo para la didáctica académica. Se proporcionarán herramientas para la operación de aparatos como las computadoras, cañones de proyección, videocaseteras, y otros aparatos indispensables como apoyos didácticos. Así mismo se capacitará a los docentes en la solución de problemas de operación de dichos aparatos.

Requisitos:

Estar completamente interesado en el conocimiento del uso de herramientas auxiliares en la didáctica académica.

Contenido:

1. Concepto de material didáctico, recursos didácticos, el docente como principal recurso didáctico, la voz, el cuerpo y el espacio.
2. La imaginación como recurso didáctico.
3. Importancia y operación de aparatos didácticos: proyector de acetatos, proyector de diapositivas, cañón de computadora, computadora, videocasetera, tv, grabadora, cámara de video, etc.

Duración:

16 hrs.



EJE III: DESARROLLO EDUCATIVO

1) Valores y docencia (VD)

Objetivo:

Reflexionar sobre la vinculación de la docencia con la formación de valores en los alumnos.

Dirigido a:

Directores de carrera y catedráticos activos de la Universidad Cuauhtémoc.

Descripción.

Se trabajará en forma de seminario reconociendo la existencia de valores fundamentales en la educación. Se explorará y discutirá la importancia del docente como formador de valores.

Requisitos:

Ser director, coordinador de carrera o catedrático en busca de una calidad educativa como formadora de seres humanos con valores éticos.

Contenido:

1. Ética y educación.
2. Valores humanos y derechos humanos.
3. Libertad docente, responsabilidad docente, ser docente o hacer docencia.
4. La necesidad de vincular la docencia con la formación de valores.
5. La formación de valores en el docente.
6. La formación de valores en el alumno.

Duración:

12 Hrs.

ANEXO 6

GUÍA PARA ALUMNOS PASOS PARA EVALUAR A LOS DOCENTES

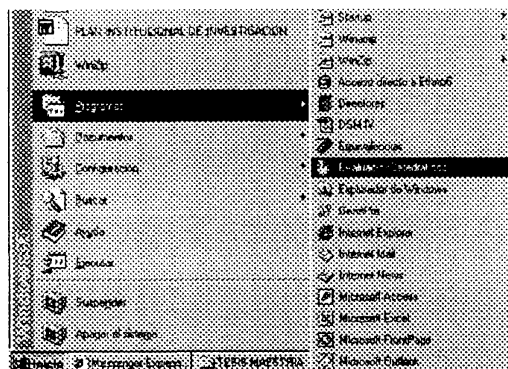
1. Saber tu matrícula y tu clave de acceso:

Ej. Matrícula: A99-00043
Clave: 2436

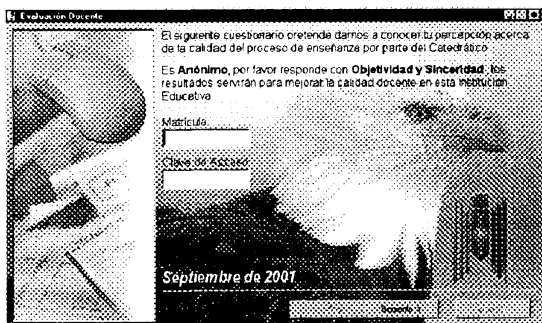
*Si no conoces estos datos tu director de carrera te los puede proporcionar.

2. Ir a la sala de computo los días asignados para evaluar a los docentes

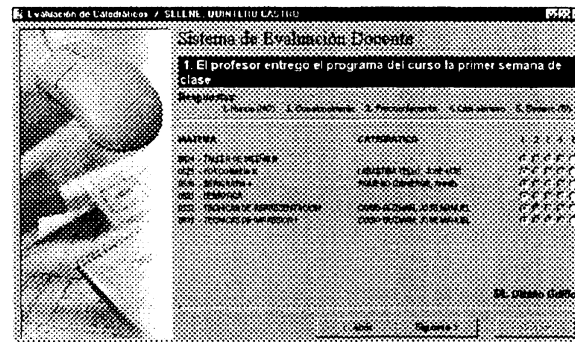
3. Ejecutar el programa de “Evaluación Catedráticos” que esta en el menú de Inicio > Programas de la computadora.



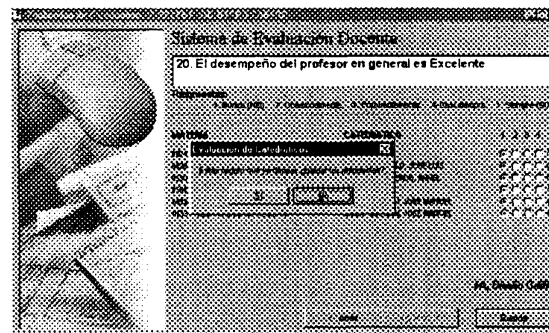
4. Ingresar tu matrícula y clave



5. Contestar las 20 preguntas del cuestionario para cada docente. Si dejas sin contestar alguna pregunta no podrás continuar el cuestionario.



6. Al final del cuestionario presiona la opción de “SI” para guardar la información.



7. Este procedimiento se realiza dos veces por semestre en los días asignados en el calendario escolar.

*Al no realizar este importante proceso de evaluación se activará un bloqueo para acceder a tu información personal académica y nadie en la universidad podrá acceder. Esto provocará contratiempos para ti y tu director de carrera. Por lo cual debes realizar la evaluación.

ANEXO 7



PERFIL DE PUESTO PARA PERSONAL ACADÉMICO

NOMBRE DEL PUESTO	Catedrático
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE	Escuela en donde imparte clase
JEFE INMEDIATO	Director de escuela o facultad
PERSONAL QUE DEPENDE DEL PUESTO	Alumnos de clase
PUESTO DE MAYOR AFINIDAD	Catedráticos en de la misma área

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

OBJETIVO DEL PUESTO

Ofrecer docencia bajo el principio de libertad de cátedra, investigación y difusión de la cultura, con tal calidad que eduque integralmente a los seres humanos; facilite la formación de profesionistas eficaces, eficientes acordes con los signos de los tiempos y la comunidad donde se desarrollen, con ética profesional y con valores que les da espíritu.

RESULTADOS ESPERADOS EN EL PUESTO

Eficientar los recursos del estudiantado a través de la docencia y la asesoría académica individual. Llevar a cabo proyectos de investigación de relevancia para la universidad y la sociedad en general.

ACTIVIDADES GENERALES

Planeación y organización de cátedras, selección de métodos de enseñanza y evaluación el aprovechamiento de los alumnos en el marco de los planes y programas de estudios oficiales, así como de proyectos de la Universidad, Planeación de visitas y actividades extracurriculares en empresas e instituciones que vinculen a la Universidad con la sociedad.

ACTIVIDADES RUTINARIAS

Registro de entrada y salida de las horas clase, reconocer la asistencia del estudiantado. Organizar el material para la cátedra y seleccionar técnicas o métodos de enseñanza que resulten óptimos para el proceso de aprendizaje en los alumnos.

ACTIVIDADES PERIODICAS

Realizar evaluaciones parciales, finales y extraordinarias en forma de exámenes al estudiantado. Presentar propuestas de investigación, así como de actividades académicas que impulsen el desarrollo profesional del estudiantado. Asistir a juntas académicas de orden administrativo.



ACTIVIDADES EVENTUALES

Las actividades eventuales estarán descritas por cada director de carrera según sus actividades, objetivos e intereses.

ESPECIFICACIÓN DE MAQUINARIA DE USO

Material audiovisual como videocasetera, proyectos de acetatos, proyectos de cuerpos opacos, proyector para computadora, computadora y equipo específico de cada carrera.

OTRO TIPO DE RESPONSABILIDADES U OBLIGACIONES

Otro tipo de responsabilidades u obligaciones estarán determinadas por cada director de carrera, según sus actividades, objetivos, e intereses

RELACIONES INTERNAS

Con los estudiantes, con el director de carrera, con el vicerrector, con el rector de la universidad, con el personal administrativo, de seguridad y mantenimiento

RELACIONES EXTERNAS

Las relaciones externas no serán de carácter específico, sin embargo los catedráticos establecerán relaciones externas que tengan que ver con la universidad siempre y cuando sean de carácter académico y para el desarrollo del estudiantado o del personal administrativo de la misma institución.

REQUISITOS

Habilidad de trabajar en grupos, conocimientos laborales en el área de docencia y las políticas que se establezcan en el manual de reclutamiento, selección y contratación para docentes

REQUISITOS FÍSICOS

Genero	indistinto
Estado civil	indistinto
Edad mínima	25 años
Edad máxima	55 años
Nacionalidad	indistinta
Estado de salud	bueno, según examen médico



CONOCIMIENTOS MINIMOS REQUERIDOS

Idioma ingles	lectura	70%,
	escritura	50%,
	conversación	50%.
Manejo de equipo audiovisual		80%
Manejo de computación		80%
Experiencia mínima docente		3 años

HABILIDADES

Analítica, Criterio propio, Experiencia, Ingenio, Toma de decisiones, Iniciativa, Instrucción general, Facilidad de relaciones. Liderazgo, Organización, Inventiva, Creatividad, Planeación

ESFUERZO

Atención continua, Mental, Concentración

RESPONSABILIDADES

Calidad , Veracidad. Alumnos , Contenidos, Administrativas

LESIONES POSIBLES

Este criterio se describirá en los casos específicos por cada director de carrera.

PRUEBAS PSICOMETRICAS

Inteligencia:	Dominos o Raven
Percepción y preferencias:	Kostic
Personalidad:	Frases incompletas y figura humana Mcover

Se aplicaran algunas otras pruebas a petición del director de carrera.

ANEXO 8

CARRERA: _____ **SEMESTRE:** _____ **GPO.:** _____

1. ¿El catedrático entregó el Plan de Estudios al inicio del curso?
☐ SI ☐ NO
2. ¿La clase impartida por el catedrático es acorde con el Plan de Estudios proporcionado?
☐ SI ☐ NO
3. ¿El catedrático domina la materia?
☐ SI ☐ NO

4. ¿Se hace uso de equipo audiovisual?
SI NO

5. ¿El catedrático aclara dudas al final de la clase?
SI NO

6. ¿Se ha respetado la forma de evaluación indicada al inicio del curso?
SI NO

7. Técnicas de enseñanza utilizadas por el catedrático
Dictado Rotafolios Debate Exposiciones Dos o mas de estas

8. ¿Asiste a clases?
☐ SI ☐ NO

9. ¿Es puntual en la hora de entrada?
☐ SI ☐ NO

10. ¿Tiene buena presentación?
☐ SI ☐ NO

11. El catedrático pasa lista de asistencia en los primeros...
☐ 5 min. ☐ 10 min. ☐ 15 min. ☐ 20 min. o más ☐ No pasa

12. Porcentaje de avance según el syllabus de la materia

[illegible]