

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

DIVISION ESTUDIOS DE POST-GRADO



PERFIL DEL DOCENTE: UN NUEVO ENFOQUE
CASO PREPARATORIA No. 15

TESIS

Presentada ante la división de estudios de Posgrado de la
Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad
Autónoma de Nuevo León

Como requisito para obtener el Grado de
MAESTRIA EN FORMACION Y CAPACITACION
DE RECURSOS HUMANOS

POR:

LIC. PATRICIA GUADALUPE GARCIA SILVA

LIC. ALEJANDRO RAMIREZ ESCAMILLA

CD. UNIVERSITARIA

NOVIEMBRE DE 1998

1998

TM

27 1 25

FEL

1998

G372

PERFIL DEL DOCTOR

UN NUEVO ENFOQUE

CASO PREPARATORIA No. 15



1020124507



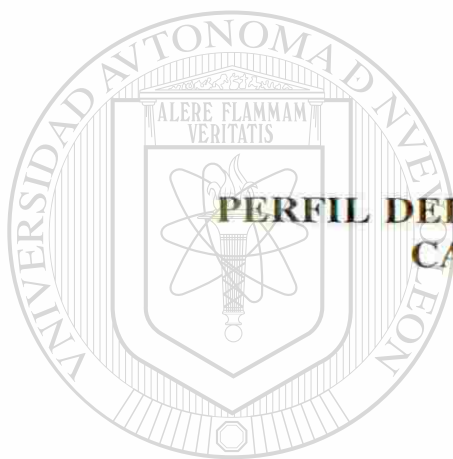
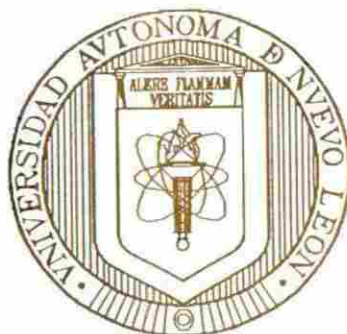
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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



PERFIL DEL DOCENTE: UN NUEVO ENFOQUE
CASO PREPARATORIA No 15

T E S I S

Presentada ante la división de estudios de Posgrado
de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad
Autónoma de Nuevo León
Como requisito para obtener el grado de:

MAESTRIA EN FORMACION Y CAPACITACION
DE RECURSOS HUMANOS

POR
LIC. PATRICIA GUADALUPE GARCIA SILVA

LIC. ALEJANDRO RAMIREZ ESCAMILLA

CD. UNIVERSITARIA

NOVIEMBRE DE 1998

TM
Z7125
FFL
1998
G372

0129-55060



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**FONDO
TESIS**

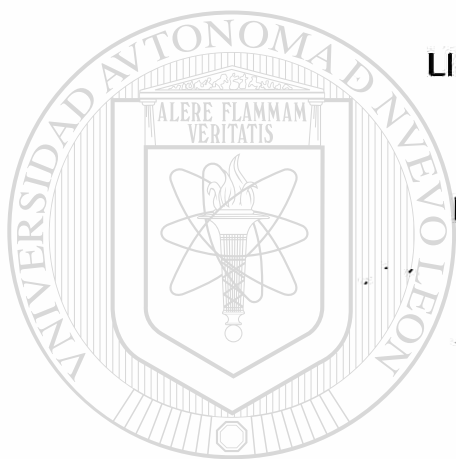
**PERFIL DEL DOCENTE: UN NUEVO ENFOQUE
CASO PREPARATORIA N° 15**

**TESIS PRESENTADA
POR**

LIC. PATRICIA GUADALUPE GARCÍA SILVA

Y

LIC. ALEJANDRO RAMÍREZ ESCAMILLA



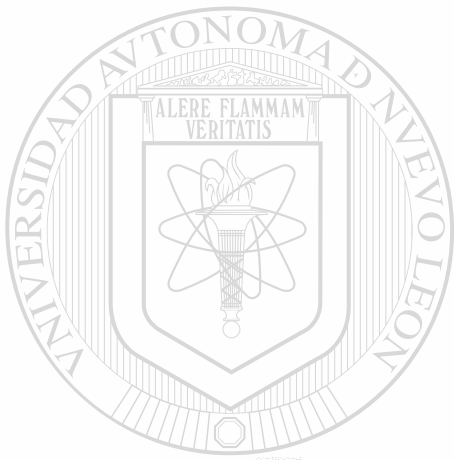
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Mtro. José María Infante Bongfilio
MIEMBRO DEL JURADO**

**Mtro. Miguel de la Torre
MIEMBRO DEL JURADO**

**Mtro. José María Infante Bongfilio
DIRECTOR DE ESTUDIOS DE
POSGRADO**



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FONDO
TESIS DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

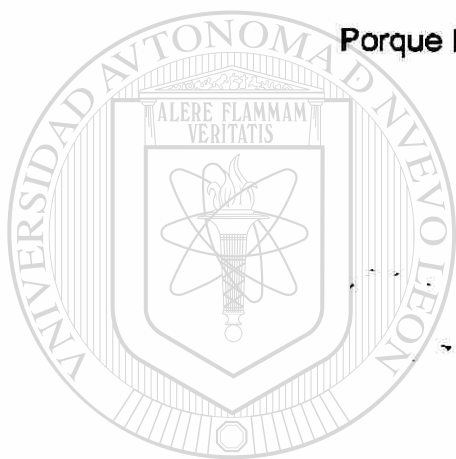
®

DEDICATORIA

A Dios,
a mi mamá, María Celia,
a mis hermanas: Ma. Celia y Lily,
a mis cuñados: Hugo y Gerardo,
a mis sobrinos: Gina, Tati, Luis,
Hugo, Dany y Pepe.

Porque los amo,

PATRICIA



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



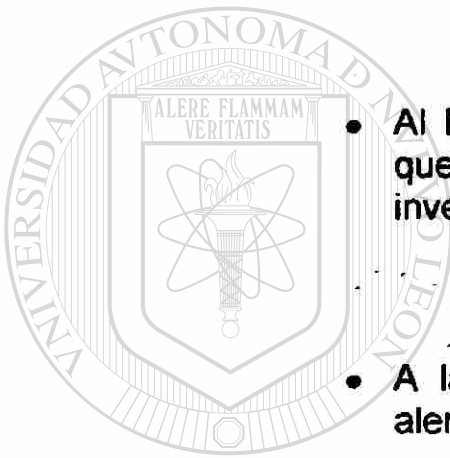
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A Dios,
a mis padres Delfino y Virginia,
a mis hermanos,
a Lourdes Muñoz Garza,
a mis sobrinos.
por su apoyo

ALEJANDRO

AGRADECIMIENTOS:

- A la Universidad, por el impulso constante que nos ha brindado en la búsqueda de la excelencia.



- Al Departamento de Becas de Posgrado, por el apoyo que nos propocionó para la realización de esta investigación.

- A la Preparatoria N° 15, su director y maestros, por alentarnos a alcanzar nuevas metas.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Al Maestro José María Infante, por el espíritu de servicio que siempre nos mostró.

- Al Dr. José Antonio Mejía, nuestro estimado asesor, por el esfuerzo y dedicación que nos brindó durante el proceso de la elaboración de este trabajo.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

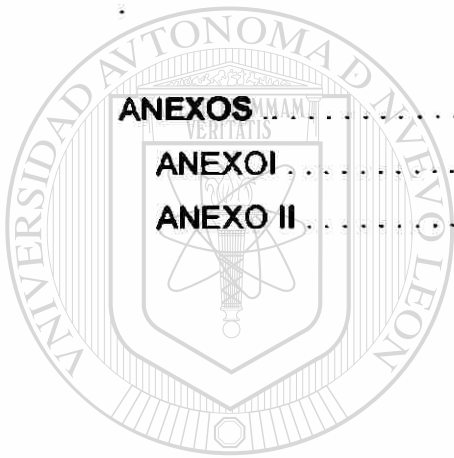
"Si la mente del hombre se ensancha para aceptar una nueva idea, jamás volverá a su estrechez anterior."

Oliver Wendell Holmes

ÍNDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN	1
1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 CONTEXTO SOCIAL.....	5
1.2 POLÍTICA EDUCATIVA	9
1.3 CONTEXTO INSTITUCIONAL (U.A.N.L.).....	12
1.4 CONTEXTO DE LA PREPARATORIA N° 15.....	15
1.5 ANTECEDENTES.....	16
1.6 SITUACIÓN ACTUAL.....	18
1.7 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.8 OBJETIVO.	21
1.9 JUSTIFICACIÓN.....	21
<hr/>	
2. MARCO TEÓRICO	22
2.1 EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA.....	23
2.2 ADMINISTRACIÓN.....	32
2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	34
2.4 ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....	42
2.5 ENFOQUE DE SISTEMAS.....	45
2.6 SISTEMA EDUCATIVO.....	47
2.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE R.H. EN SISTEMAS DE EDUCACIÓN.....	48

2.8 ADMINISTRACIÓN DE R.H. EN EDUCACIÓN	
SISTEMA MODULAR.....	50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS.....	73
ANEXO I.....	74
ANEXO II.....	86



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INTRODUCCIÓN

Si decimos que la educación formal se encuentra en crisis, parecería una frase trillada y la recurrencia a un lugar común en el tratamiento del tema. No obstante, los preocupantes señalamientos hechos por la UNESCO en sus más recientes informes y los no muy alentadores resultados que se desprenden de las estadísticas a todos los niveles nos dicen lo contrario. Que el tener presente esa realidad y el hacer referencia obligada a ello, es el punto inevitable de partida para cualquier análisis no importando el nivel de agregación o complejidad con que se emprenda. Sin embargo, es frecuente que, por la manera que se presentan los informes, generalmente con énfasis macroeducacional, paradójicamente se les percibe como lejanos y aún ajenos a nuestra realidad cotidiana y que consideramos que su existencia y solución corresponde a niveles muy elevados de la política educativa y que, a nivel micro educacional en la acción institucional y/o personal es poco o nada lo que se puede hacer y se asume con frecuencia una actitud de resignación e inercia en la aceptación y la tolerancia de las fallas, llegando a propiciarse una cultura administrativa inediatista, orientada fundamentalmente a la contingencia y a la corrección.

Es en ese punto en que se fundamenta nuestro trabajo de investigación. Es ahí donde nuestra experiencia como docentes y nuestra formación en la maestría de Recursos Humanos de la Facultad de Filosofía y Letras de la U.A.N.L. se conjugan en la siguiente reflexión: La solución a nuestros problemas educativos tiene que partir de los dos extremos. Por un lado, acciones macroeducacionales de largo alcance y plazo y por otro, intentos precisos y específicos a nivel institucional que incidan en aquellos ámbitos operacionales que representan auténticas áreas de oportunidad para mejorar en el corto plazo. Acciones que eleven el nivel de racionalidad y propicien el enfoque pro-activo de la administración escolar en su nivel más concreto. Ese puede considerarse el

objetivo general de nuestro trabajo, sin embargo, a nivel específico, queremos enfocarlo al ámbito particular de la administración de recursos humanos en la Preparatoria N° 15 de la U.A.N.L., el cual, plasmado como compromiso de trabajo investigativo se podría plantear en los siguientes términos: Diseñar un perfil de docente, fundamentado teórica y contextualmente, que permita optimizar las acciones de planeación, organización, gestión y control de este recurso humano en la Preparatoria N° 15 de la U.A.N.L.

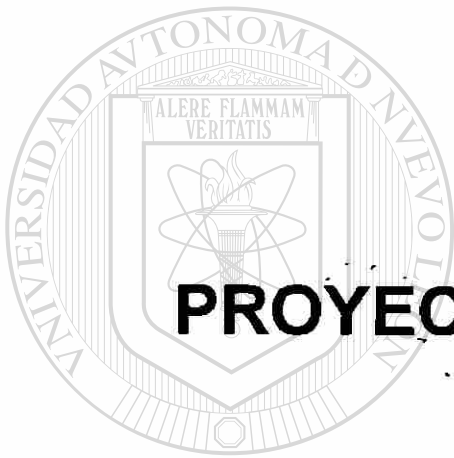
Para lograr ese objetivo, desarrollamos un trabajo de investigación, que nos permitiera soportar desde la perspectiva de la administración del currículo, nuestra propuesta. Para tal fin establecimos en la primera etapa de nuestro proyecto, un marco de referencia contextual que ubicara nuestro problema en la dimensión macroeducacional. Los informes de la UNESCO por una parte y los parámetros de política educativa establecidos en el Programa de Modernización educativa 1998 – 2000 del Gobierno Federal nos permitieron dar a nuestro trabajo un referente de congruencia macroeducacional, ya que ambos organismos plasman de manera explícita y consistente el referente axiológico superestructural al que debe responder cualquier acción educativa, independientemente del nivel en el que se efectúe. Apegándonos a un riguroso ejercicio intelectual deductivo, hicimos descender nuestro análisis referencial al ámbito de la propia Universidad de Nuevo León destacando por razones obvias, los límites establecidos en el Proyecto de Reforma Académica del Nivel Medio Superior presentado al H. Consejo universitario el día 24 de mayo de 1993, y aprobado por unanimidad. Una vez establecido este referente institucional y tomándolo como punto de enlace, llevamos nuestro análisis hasta lo que podríamos definir como la unidad de decisión u operativa que es la Preparatoria N° 15 de la U.A.N.L. En este punto hacemos señalamientos evaluativos y de diagnóstico de carácter predominantemente inferencial y desprendidos fundamentalmente de informes, documentos internos, pero sobre todo, de nuestra propia experiencia sobre el estado que guarda la administración de recursos humanos en la Preparatoria, señalando áreas de oportunidad para un mejoramiento. La ausencia de referentes

formales se destaca como el elemento más preocupante y de urgente atención. Desprendemos así los elementos para la búsqueda de un referente analítico, el que emerge de los enfoques teóricos que dan fundamento a la administración de recursos humanos dentro de la administración general, para situarnos operacionalmente en la administración de recursos humanos para la educación. Los aportes de autores como Kaufman, Lafourcade, Pansza, etc. nos dieron elementos para el establecimiento de nuestro marco teórico y conceptual del que desprendimos las variables que fundamentaron nuestra propuesta, que consistió en el diseño de un instrumento a partir del cual se pueda generar la información y desde el cual se puedan emprender acciones que coadyuven al mejoramiento de la administración de los recursos humanos comprometidos con la docencia en nuestra preparatoria.

Estamos seguros que el poder contar con este tipo de instrumento reducirá significativamente la aleatoriedad y discrecionalidad con que se toman las decisiones y permitirá a quienes tienen en sus manos la responsabilidad de tomarlas, operar con un sentido más racional y proactivo. Esta es en última instancia nuestra principal preocupación y la motivación de nuestro trabajo.

Todo sea para bien de la Preparatoria N° 15 y en particular de la educación en general. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPÍTULO I

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1.1 CONTEXTO SOCIAL

En estos tiempos de cambios y de retos, en el umbral del siglo XXI, es claro que la labor docente no puede, ni debe permanecer estática, es decir la labor del docente adquiere especial relevancia, ya que es en los maestros en quienes se deposita la confianza de la sociedad debido a que su contribución es esencial para responder a los desafíos que el mundo moderno plantea.

La educación tiene una función fundamental en el desarrollo de las personas y las sociedades. El próximo siglo se puede ver como una época en la que los individuos y los poderes públicos considerarán en todo el mundo la búsqueda de conocimientos no sólo como un medio para alcanzar un fin, sino, también como un fin en sí mismo. Se buscará que todas y cada una de las personas aproveche las posibilidades de aprender que se le presenten durante toda la vida, y cada cual tendrá la ocasión de aprovecharlas. Debido a lo anterior se le exigirá mucho al maestro, porque de él depende en gran parte que esta visión se convierta en realidad. El aporte de los maestros en todos los niveles de la educación es esencial para preparar a los estudiantes, no sólo para que enfrenten el futuro con confianza, sino para que ellos lo construyan de manera resuelta y responsable.

El papel de la enseñanza es enfrentar distintos retos: contribuir al desarrollo, ayudar a cada individuo a comprender la globalización y favorecer la cohesión social. Los maestros desempeñan un papel determinante en la formación de aptitudes con relación al estudio. Ellos deben despertar la curiosidad, desarrollar la autoestima y crear las condiciones indispensables para el éxito de la enseñanza formal y la educación permanente.

La Comisión Internacional para la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors, tiene una visión acerca de la enseñanza que nos lleva más allá de la educación formal. Collin Power (1997), en la revista Educación, de la UNESCO, dice acerca de lo anterior que el aprender durante toda la vida no debe ser sólo un lema que ha sido creado para tener acceso a una formación posterior, sino que debe tener una perspectiva de la educación como la continuación del desarrollo personal a lo largo de la existencia que incluya todos los aspectos de la actividad humana.

Debido a los retos y desafíos que en la actualidad enfrentamos, la Comisión propuso una “definición amplia de los cimientos de la educación”, la cual está sustentada en cuatro pilares que son: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

- “Aprender a conocer, combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias. Lo que supone además: aprender a aprender para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida”. (Delors, 1997: 102).

Podemos decir que el aprender a conocer tiene un significado más grande que adquirir un conjunto específico de conocimientos, sino que constituye además un enfoque hacia el aprendizaje propio.

- “Aprender a hacer a fin de adquirir no sólo una calificación profesional, sino una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo. Pero, también aprender a hacer en el marco de distintas experiencias sociales o de trabajo que se ofrecen a los adolescentes, bien espontáneamente a causa del contexto social o nacional, bien formalmente gracias al desarrollo de la enseñanza por alternancia”. (Ibid: 1997: 103).

El aprender a hacer tiene un significado más grande que el de sólo adquirir habilidades, es aplicar el conocimiento ante nuevas situaciones y ligar el aprendizaje con el hacer a lo largo de toda la vida.

- “Aprender a vivir juntos desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz”. (Ibid: 1997: 103).

En el siglo XXI el desafío principal lo constituye el aprender a vivir juntos con mutuo respeto, para trabajar en equipos y para resolver las diferencias que tengamos mediante vías pacíficas. Para la Comisión Delors, los docentes tienen que desempeñar un papel sumamente importante que lleve a la protección y el desarrollo de culturas y a la vez que eduque en forma sistemática para lograr una cohesión social y una comprensión entre las diferentes culturas existentes. Los maestros por lo tanto deben desarrollar una cultura de paz y cooperación a través de la educación.

- “Aprender a ser para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal”. (Ibid: 1997: 103).

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La educación debe alentar el desarrollo de toda la potencialidad creativa de cada una de las personas en toda su riqueza y complejidad, es como dice Collin Power “un viaje interno que conduce hacia la construcción de la personalidad propia”. (Ibid: 1997: 103)

De acuerdo con Jacques Delors, en su reporte a la UNESCO “Para mejorar la calidad de la educación hay que empezar por mejorar la contratación, la formación, la situación social y las condiciones de trabajo del personal docente, porque éste no podrá responder a lo que de él se espera si no posee los

conocimientos y la competencia, las cualidades personales, las posibilidades profesionales y la motivación que se requiere.” (1997: 158). La Comisión, llega a la anterior conclusión, ya que ante el crecimiento masivo de la población en edad escolar ha traído como consecuencia la contratación masiva de maestros, la cual se hace a menudo con poco presupuesto y no siempre contratando a los candidatos mejor calificados. Debido a la falta de presupuesto y la gran cantidad de alumnos en las aulas, se ha presentado como consecuencia una merma en las condiciones de trabajo del maestro. La recepción de alumnos con trastornos sociales o familiares impone a los maestros nuevas tareas para las que no siempre se encuentran suficientemente preparados.

El mejorar la calidad de los docentes y aumentar su motivación es una de las prioridades que se proponen y recomiendan para todos los países en el documento ya citado. México con el reto que tiene ante sí de salir de la crisis en la que se encuentra, debe de tener como prioridad buscar la excelencia en todas las profesiones y oficios con el fin de lograr un nivel de competitividad mundial. Siendo por lo tanto la educación una base de despegue para que todo lo anterior pueda alcanzarse, es en este momento en el que se requiere de investigaciones y propuestas para mejorar la docencia y en nuestro caso específicamente la docencia en el nivel medio superior.

Collin Power, Director General Adjunto para la educación de la UNESCO, en un discurso pronunciado ante la conferencia Pedagogía '97, nos propone algunos puntos críticos que hay que considerar en la educación y en especial en el docente.

- “Nuestra capacidad para educar depende, a su vez, de nuestra habilidad para atraer, reclutar, formar y brindar respaldo a maestros competentes, cariñosos y dedicados” (Power, 1997: 39).

- “La educación es más fuerte en aquellas sociedades que valoran y respaldan a sus maestros y a sus sistemas públicos de educación, y en las que la moral de los maestros es alta”. (Ibid: 1997: 39).
- “Los sistemas de educación más fuertes son aquellos en los que la mayoría de los maestros se sienten orgullosos de serlo, y alientan a sus mejores estudiantes y a sus hijos para que se sumen a esta profesión de alto nivel. (Ibid: 1997: 39).
- “Aunque los maestros no pueden alcanzar el triunfo en cada niño y evitar todos los males sociales, son figuras centrales en nuestras esperanzas de crear un mundo mejor.” (Ibid: 1997: 39).
- “Dado los desafíos que encara la sociedad, se exige que los maestros asuman nuevos roles y que posean el conocimiento, confianza y recursos necesarios para alcanzar las legítimas expectativas de la comunidad. También deben aprender con el decursar de la vida y desarrollar nuevas habilidades si quieren ser eficaces para enseñar a otros a aprender a saber, hacer, ser y vivir juntos.” (Ibid: 1997: 39).
- “Se requieren muchos cambios fundamentales en el papel de los maestros si se quiere que ellos cumplan su misión de preparar a los jóvenes para el futuro”. (Ibid; 1997: 40).
- “Nuestro compromiso, en tanto que educadores, para asegurar la calidad y los altos niveles dentro de nuestra profesión, resulta crucial para mejorar la calidad en la educación y asegurar que desempeñemos los nuevos papeles que se esperan de nosotros”. (Ibid: 1997: 40).

1.2 POLÍTICA EDUCATIVA

En México, a lo largo de su historia, **la educación** ha sido un factor decisivo de superación personal aunado a su progreso social. El sustento filosófico de la educación en nuestro país se encuentra en el artículo 3° de la Constitución, el cual define y precisa los valores y aspiraciones que todos los mexicanos tenemos por una sociedad que sea más justa y democrática.

En los Planes Nacionales de Desarrollo (en adelante, P.N.D.) que se han estructurado, sobre todo desde el de 1990-1994, junto con el de 1995-2000, un factor que se busca es la modernización de la educación, la cual debe comprender no solo las transformaciones necesarias para responder a las condiciones cambiantes del país, sino que además de que se realicen aquellas que sean indispensables para que la educación sea orientada hacia el logro de los objetivos que sean relevantes en los diversos grupos de población que así lo demanden, con lo cual se contribuya al proceso para que haya desarrollo o bienestar.

Es imperativo que para fortalecer la soberanía nacional, se debe buscar la mejora de la calidad de la educación y de sus servicios de apoyo, lo que también influye en el perfeccionamiento de la democracia y en la modernización del país. Pero la modernización de la educación sólo se logrará si se mejora la calidad en todo el sistema educativo. El P.N.D. menciona que "la sociedad y el gobierno tienen la responsabilidad histórica de cimentar las bases educativas para el México del Siglo XXI. Ello exigirá un impulso constante y vigoroso, así como la consolidación de cambios que aseguren que la educación sea un apoyo decisivo para el desarrollo." (P.N.D. 1995-2000: 87).

La exigencia de cambios profundos en los comportamientos para lograr el desarrollo al que podemos aspirar en el umbral del Siglo XXI, sólo pueden ser resultado de la educación. Por lo tanto el gobierno mexicano elaboró

un Programa de Educación para establecer objetivos y acciones específicas que apoyen lo que el P.N.D. propone. Este Programa considera que la educación es un factor estratégico del desarrollo, con la cual se posibilita lograr modos de vida superiores, al mismo tiempo que permite que se aprovechen las oportunidades que la ciencia, la tecnología y la cultura de nuestra época han desarrollado.

Es importante destacar que para alcanzar los propósitos de la política educativa será fundamental la participación de los maestros. Por lo anterior se ve la urgencia de implantar mejores opciones para la formación y el desarrollo de los docentes. “El maestro es protagonista destacado en el quehacer educativo. Por ello se establecerá un sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional del magisterio, que asegure las condiciones para garantizar la calidad profesional de su trabajo.” (P.N.D. 1995-2000: 86).

Debido a que “la calidad del bachillerato es decisiva para alcanzar la excelencia en la formación profesional superior” (P.N.D. 1995-2000: 88) es necesario impulsar las transformaciones que en este nivel educativo se requieran para responder a las necesidades que el desarrollo del país exige, ya que se encuentra inmerso en un mundo cada día más interdependiente debido a la acelerada transformación científica y tecnológica. La educación media superior requiere que su personal académico esté bien calificado, lo que implica una formación integral. También significa que se tiene que fortalecer la capacidad de investigación que conlleve a una mejor comprensión de los problemas nacionales y por lo tanto que ofrezca opciones útiles y realistas que contribuyan al progreso de México.

“Una estrategia fundamental del Plan Nacional de Desarrollo que detalla el Programa es la puesta en marcha de un Sistema Nacional de Formación de Personal Académico de las Instituciones de Educación Media Superior y Superior. El complemento de esta estrategia es ampliar, diversificar y consolidar el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Media Superior y Superior, para valorar el

desempeño del personal académico, los programas, las instituciones y el subsistema de educación media superior y superior en su conjunto.” (1995-2000: 20.10)

1.3 CONTEXTO INSTITUCIONAL (U.A.N.L.)

A partir de diciembre de 1991 y siguiendo los lineamientos que planteaba el Plan Nacional de Desarrollo Educativo de la SEP, la U.A.N.L. se lanzó a la búsqueda de la excelencia académica a través de: cursos para maestros, cursos de actualización, escuchando academias, estudiando la situación que guardan los egresados del sistema de preparatorias, el desempeño que tienen en las facultades de la Universidad, etc. Todo esto determinó que la Comisión Académica del H. Consejo Universitario estableciera un diagnóstico de las condiciones prevalientes en el sistema de preparatorias. Se trabajó con maestros de la Universidad, quienes a su vez se apoyaron en expertos internacionales que asesoraron metodológicamente a la Comisión Académica.

Como resultado de lo anterior, la Comisión Académica del H. Consejo Universitario, presentó un proyecto de Reestructuración del Plan y Programas de Estudios de las Escuelas Preparatorias.

Dicho proyecto recibió el nombre de **“Proyecto de Reforma Académica en el Nivel Medio Superior de la U.A.N.L.”** dentro del cual, destacan los siguientes apartados:

- a) **Modificación de la estructura del plan de estudios, así como el contenido temático de las materias que lo componen.**
- b) **Enseñanza por módulos.**

- c) Hora-clase de cincuenta minutos.
- d) Tiempo de instrucción escolar de cinco horas efectivas.
- e) Implantación de programas de evaluación y seguimiento continuo de la enseñanza.
- f) Establecimiento de exámenes indicativos por módulo.

Este proyecto fue presentado al pleno del H. Consejo Universitario el día 24 de mayo de 1993, siendo discutido y aprobado por unanimidad.

La Reforma en el Nivel Medio Superior se ha emprendido bajo la siguiente filosofía, "La educación media superior de la U.A.N.L. es un medio que busca permanentemente la excelencia en el desarrollo integral del individuo como persona y como ente social y para lograr estos fines se propone:

- Incrementar los conocimientos de las ciencias exactas, naturales y sociales, mediante una información actualizada de carácter universal, para aumentar la probabilidad de que el egresado continúe con éxito hacia el nivel superior. ®
- Fomentar en el educando la capacidad de identificar, detectar, plantear y resolver problemas.
- Propiciar en el estudiante la formación de buenos hábitos y disciplina, conceptos de convivencia y colaboración, patriotismo y solidaridad, que lleven a valorar la importancia del respeto por la vida, la familia, las instituciones y el ambiente.

- Reforzar la capacidad del estudiante de adaptarse a los requerimientos presentes y futuros de la sociedad, para incrementar sus expectativas de éxito en la vida". (Proyecto de Reforma Académica del Nivel Medio Superior, 1993: 9).

Esta reforma tiene como objetivo "lograr una educación de excelencia en el nivel medio superior que conduzca a la formación de egresados altamente preparados, a quienes les corresponderá ser los líderes del progreso social, cultural, humanístico y económico, que enfrenten con éxito los retos presentes y futuros." (ibid:1993: 10).

Asimismo esta reforma presenta las siguientes ventajas:

- "Permite enfatizar el estudio de las materias que se considere convenientes.
- Permite modificar en amplitud y profundidad el estudio de una asignatura de acuerdo con las necesidades particulares, sin perjudicar la estructura modular del sistema.
- Simplifica el estudio de las materias seriadas.
- Permite al maestro profundizar en los temas.
- Otorga al maestro un mayor aprovechamiento del tiempo de instrucción.
- El estudiante se concentra en el estudio y aprendizaje de menos materias".(ibid: 1993:17-18).

Adicionalmente se señala en que las escuelas preparatorias de la U.A.N.L. tienen como fin crear, preservar y difundir la cultura en beneficio de la sociedad por lo cual deben:

- “Fomentar en el estudiante y el cultivo de su personalidad, la formación del carácter, la creación y fortalecimiento de los buenos hábitos, especialmente el del estudio y del espíritu de investigación y servicio social.”
- “Describir y orientar convenientemente las actividades, inclinaciones y habilidades de los estudiantes.”
- “Servir como antecedente a los estudios técnicos y profesionales, preparando convenientemente a los alumnos para que puedan estudiar con provecho en las diversas facultades y escuelas de la U.A.N.L..”
- “Capacitar a los alumnos para la interpretación de los fenómenos sociales contemporáneos que interesan a la comunidad, para que puedan intervenir como elementos activos en el medio social en que viven.” (Políticas Generales de la Escuela Preparatoria N° 15, U.A.N.L., 1998: 17).

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1.4 CONTEXTO DE LA PREPARATORIA N° 15

Además del objetivo general, el perfil del estudiante y el plan de estudios para todas las escuelas preparatorias de la U.A.N.L., la Preparatoria N° 15 tiene unos objetivos particulares, que la distinguen de las demás preparatorias de la Institución, porque desde sus inicios fue creada con fines específicos. Estos objetivos particulares de la dependencia son:

- “Optimizar el aprendizaje de los alumnos, en el sentido de que todos adquieran al final del curso, los conocimientos a nivel de aceptación fijado por el programa.
 - Que el alumno aprenda a aprender.
 - Crear en el alumno el hábito de estudio.
 - Hacer que el alumno se responsabilice de la distribución de su tiempo”.
- (Políticas Generales de la Escuela Preparatoria N° 15, U.A.N.L.: 17 y 18)

1.5 ANTECEDENTES

La fundación de la escuela Preparatoria N° 15 respondió a la necesidad de cubrir la demanda educativa del nivel medio superior en la zona sureste del área metropolitana de Monterrey a principios de los años 70, siendo aprobada la formación de la escuela en sesión del H. Consejo Universitario en marzo de 1974 y fungiendo como rector de la U.A.N.L. el Dr. Luis E. Todd.

La tarea de coordinar las actividades de esta escuela recién fundada recayeron en el Dr. Roberto Moreira, que se dio a la labor de encontrar un espacio físico donde realizar las actividades. Se compró un edificio en la Avenida Madero, al poniente de la ciudad, pero, siendo la mayoría de los alumnos inscritos procedentes del sureste de la ciudad se les proporcionó transporte durante tres semestres hasta que se construyó un edificio adecuado en el área sureste de la ciudad en 1975.

Se encargó a un grupo de profesionistas la integración de materias que conformarían el plan de estudios propuesto, dando por resultado cinco áreas académicas del conocimiento que constaban de: Área I que comprendía las materias de Biología, Química y Física; Área II, Matemáticas; Área III, Redacción, Taller de Lecturas Literarias y Etimologías; Área IV Lógica, Ética; y Área V Inglés.

Los coordinadores de estas academias se abocaron a la contratación de pasantes de Servicio Social de carreras afines a las materias que se impartirían. Estos fueron denominados asesores ya que no impartirían clases magisteriales, sino que asesoraban y dirigían a los alumnos en su avance académico el cual era trazado previamente por las jefaturas académicas. El sistema educativo que se implantó fue el SIP, Sistema de Instrucción Personalizada.

El sistema de contratación de personal de Servicio Social perduró hasta el año de 1983, fecha en la que habiéndose creado una reforma al plan de estudios, se exigió que las personas contratadas como docentes hubieran terminado su carrera profesional y una vez contratados se les capacitaba con cursos tanto de didáctica como de la materia académica que impartirían. Dichos contratos eran establecidos por horas.

Esta situación de contratación permaneció hasta 1987, fecha en la que se exigió a todo docente del nivel medio superior que tuvieran su título profesional. En esa época algunos de los maestros eran pasantes y algunos pudieron hacer su tesis y presentar su examen profesional mientras que otros tuvieron que dejar de laborar en la dependencia.

A partir del año de 1990 la dirección de la escuela solicita a la Rectoría la contratación de planta para el 30% de la planta docente, continuándose con la impartición de cursos de capacitación en didáctica y pedagogía.

En el año de 1993 con el establecimiento de la Reforma Académica del Nivel Medio Superior se capacita a los maestros a través de cursos inductivos a la Reforma y también con cursos de los Módulos que se impartirían. Al mismo tiempo se han establecido anualmente cursos de actualización en temas específicos de cada una de las materias.

A partir de 1991 a la fecha el 65% de los maestros de la dependencia han estudiado o están estudiando maestría, siendo la Preparatoria N° 15 la institución educativa a nivel nacional con el más alto promedio de maestros con esta categoría. Esta respuesta de los maestros por estudiar un posgrado, responde a la necesidad de superación personal y a que en el nuevo Reglamento del Personal Académico aprobado en mayo de 1997, establece que aquellos docentes que obtengan grados de especialización, elevarían su categoría y por ende aumentarían sus ingresos.

1.6 SITUACIÓN ACTUAL

No obstante este gran esfuerzo de calificación docente, la falta de un adecuado programa de administración de Recursos Humanos, crea situaciones que requieren urgente intervención. En la escuela Preparatoria N° 15 la situación actual presenta entre otras, la siguiente sintomatología:

- En cada una de las academias se encuentran impartiendo clase, maestros que no necesariamente son especialistas en la materia. Por ejemplo: en la materia de Español de 20 maestros que la imparten, sólo 3 son egresados de la carrera de Letras y los demás son egresados de Leyes, Comunicación, Psicología, etc.; la materia de Matemáticas la imparten egresados de Administración y de Agronomía. Aclarando que no son precisamente los especialistas de cada área los que son

considerados como mejores maestros por los alumnos y quizá hasta por la misma institución (en base a resultados).

- En la contratación de personal de nuevo ingreso, solo acceden aquellos que llenan el espacio vacío de momento y no se cuida que el personal contratado esté capacitado no sólo en el dominio de la materia, sino también, en el manejo de herramientas didácticas apropiadas, para aplicar durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- En el personal docente con experiencia se ha presentado que el desarrollo de su actividad es empírico, sin sustento didáctico, lo que ha propiciado un desempeño inadecuado. Esto ha llevado a situaciones de insatisfacción personal que se ve reflejada en su relación con el alumnado y con el resto del personal docente.

- La asistencia a cursos de capacitación y actualización por parte de los maestros ha sido por una parte como respuesta a su búsqueda de superación personal y académica que reditúa en beneficio del alumnado, sin embargo con frecuencia sólo se hace en calidad de obligatoria, ya que únicamente asisten por comprobantes que puedan ayudar en las becas de estímulos académico. Se puede decir además que los docentes que no tienen este tipo de estímulos, participan más en todo tipo de cursos y capacitación.

- Se percibe una insatisfacción permanente en la mayoría de los docentes, debido a cuestiones económicas, participando en eventos o funciones no ordinarias dentro de su labor, sólo si se pagan, negándose a hacerlo en caso de no recibir retribuciones extras.

- Se cumple en su totalidad el plan de estudios establecido para el Nivel Medio Superior, debido a la exigencia propia del sistema de la Preparatoria N° 15, que son las evaluaciones por unidad y revisión de las mismas con lector óptico.

1.7 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las circunstancias en las que se encuentra la Preparatoria N° 15, específicamente el desempeño de la labor docente no responde en forma adecuada a las necesidades que tanto la institución como la sociedad exigen. Este desempeño en la actualidad tiene deficiencias que impiden se logren en su totalidad las metas que se ha planteado la Institución, al mismo tiempo que no se satisfacen las expectativas que la sociedad tiene del maestro. Existen ya unas funciones que se le han pedido al docente que cumpla, pero muchas de ellas no se encuentran claramente definidas. El maestro en la Preparatoria se puede decir que trabaja en forma autónoma en cuanto a su desempeño, esto permite una libertad que algunas veces no se administra en la forma adecuada para lograr la calidad que se requiere cuando se compete con instituciones que buscan la excelencia.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Las preguntas obligadas que nos debemos hacer podrían ser: ¿Qué puede esperar razonablemente la sociedad del personal docente? ¿Qué exigencias es realista formular con respecto a él? ¿Qué contrapartida puede aspirar a recibir (condiciones de trabajo, derechos, situación social)? ¿Quién puede ser un buen maestro, y ¿Cómo encontrar a esa persona, cómo formarla y cómo preservar su motivación y la calidad de su enseñanza?

De la respuesta a estas preguntas, dependerá el tener bien definidos los métodos de selección, contratación y capacitación del personal docente.

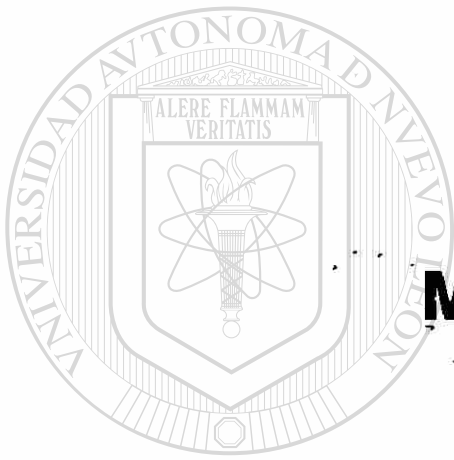
1. 8 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación pretende aportar elementos de análisis para diseñar un perfil del docente, fundamentado teórica y contextualmente, que permita optimizar las acciones de planeación, organización, gestión y control de este recurso humano en la Preparatoria N° 15 de la U.A.N.L.

1.9 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Al realizar esta investigación pretendemos que se eviten improvisaciones en la contratación del personal docente por falta de un diagnóstico adecuado. Al mismo tiempo creemos que con la definición rigurosa de un perfil ad hoc del docente se beneficiarían:

- La institución (U.A.N.L.), al tener definido un perfil ideal del docente en el nivel medio superior, ya que otras dependencias podrían implementar lo que de esta investigación surja.
- La dependencia (Preparatoria N° 15), al mejorar su imagen ante la comunidad universitaria y ante la sociedad.
- El alumno, ya que teniendo un buen desempeño el docente, se obtendrá un mejor desempeño del alumno.
- El maestro, ya que realizaría su actividad de una manera consciente y efectiva.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.1 EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

La gente se ha organizado en grupos desde el principio de la historia humana. Se puede decir que las aldeas primitivas tenían un líder reconocido o una persona responsable de la seguridad del grupo. “La Biblia misma habla de conceptos de administración. Por ejemplo, el suegro de Moisés sugiere a éste la necesidad de un gerente en quien delegar autoridad en una organización grande y revisar sólo los casos extraordinarios o excepcionales que no pudieran resolver los gerentes de menor nivel.” (Robbins, 1966: 31). Con el transcurso del tiempo la sociedad iba creciendo y haciéndose más compleja, por lo que la necesidad de organizarse y administrarse se hizo más y más imperiosa. Los administradores y la burocracia vinieron a ser necesarios para dirigir operaciones de estado, asimismo los ejércitos y la Iglesia católica Romana llegaron a desarrollar una estructura organizacional bastante compleja para poder administrar en forma efectiva el número creciente de gente que la constituía.

Todos estos ejemplos de la antigüedad demuestran que las organizaciones han existido desde siempre y que la administración se ha practicado durante milenios. Sin embargo el desarrollo de las teorías y los principios de la administración, es que ésta se ha vuelto tema de investigación sistemática, esto se ha dado en los últimos siglos, en especial el último. Dos acontecimientos históricos desempeñaron un papel importante que promovieron el estudio de la administración.

“En 1776. Adam Smith publicó una doctrina económica clásica, *The Wealth of Nations* (La riqueza de las naciones) en las que analiza las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad obtendrían de la división del trabajo.” (Robbins, 1996: 38). Él concluye que la división del trabajo aumenta la

productividad al aumentar la habilidad y destreza del trabajador. Se puede decir que la popularidad de los puestos especializados, se debe a las ventajas económicas que cito hace más de doscientos años Adam Smith.

La influencia más grande en la administración surge con la revolución industrial, iniciada en el siglo XVII en Gran Bretaña y llegando a los Estados Unidos al final de la guerra civil estadounidense. “La revolución industrial del siglo diecinueve llevó a la necesidad de un enfoque más sofisticado de la administración”. (Stoner, 1990: 33). El desarrollo de nuevas tecnologías que concentraban grandes cantidades de materiales y un mayor número de trabajadores en las fábricas, aumentó las dificultades de coordinar todos esos elementos en un flujo más productivo. Fue debido a lo anterior que la gente empezó a poner una mayor atención a los problemas administrativos ya que la necesidad de descubrir nuevos caminos para administrar la fuerza de trabajo y mejorar la productividad fue aumentando en forma evidente.

En el cuadro de la página siguiente presentamos un esquema de las corrientes que la administración ha tenido, lo cual dividimos en tres grandes etapas: antecedentes históricos, los primeros años y los años recientes. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Antecedentes Históricos

Contribuciones preclásicas

Adam Smith

Los primeros años

Teóricos clásicos

***Admón
Científica**
*Frederick
W. Taylor,*

*Frank y
Lillian
Gilbert,*

Henry Gatt

***Teóricos
de la
Admón.
General**
Henry Fayol,

Max Weber

Años recientes

Enfoque cuantitativo

***Investigación
de
operaciones.**

***Ciencia
de la
Administración**

Enfoque integrador

***Procesos**
*Henry Fayol
I,
Harold Koontz.*

***Sistemas**
*Ludwing Von
Bertalanffy.*

***Contingencias**

Enfoque de las relaciones humanas.

*** Primeros
seguidores**
Robert Owen,

Hugo Münsterberg.

Mary Parker Follet,

Chester I. Barnard.

*** Estudios
Hawthorne.**
Elton Mayo.

***Movimiento de
relaciones
humanas.**
Dale Carnegie,

Abraham Maslow

Douglas McGregor

***Teóricos de las
ciencias del
comportamiento**

Durante la primera mitad de este siglo el pensamiento administrativo fue un período de contrastes. Se pueden identificar cuatro enfoques: la administración científica que estudiaba la administración desde la perspectiva de cómo mejorar la productividad del personal; la administración en general veían a la organización y general y cómo hacerla más efectiva; el enfoque de recursos humanos que insistía en el lado humano de la administración; y el enfoque cuantitativo que se centraba en el desarrollo y aplicación de modelos cuantitativos.

La administración científica surge en parte por la necesidad de aumentar la productividad, ya que se requería encontrar nuevos caminos para aumentar la eficiencia de los trabajadores. Frederick W. Taylor (1856 – 1915) a quien se considera el “padre” de la administración científica, publica en 1911 *Principles of Scientific Management* (Los Principios de la administración científica), donde describe el uso de métodos científicos para definir “la mejor forma única” de hacer un trabajo. Con el propósito de responder a preguntas tales como: “¿podrían eliminarse algunos elementos del trabajo? ¿Podrían las secuencias de las tareas ser mejoradas? ¿Cuál era el mejor camino para hacer un trabajo?, Taylor fue construyendo el cuerpo de principios que constituyeron la esencia de la Administración Científica. Las ideas de Taylor crecieron después de años de experiencias y experimentos en tres compañías: Midvale Street, Simonds Rolling Machine y Bethlehem Steel”. (Stoner, 1990: 34)

“Los cuatro principios de la administración de Taylor son:

1. Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de una persona, que reemplazará la antigua regla del ‘dedazo’.
2. Seleccionar científicamente y luego entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador.

3. Cooperar con entusiasmo con los trabajadores para garantizar que el trabajo se realice de conformidad con los principios de la ciencia que ha sido desarrollada.
4. Dividir el trabajo en partes casi iguales entre gerentes y trabajadores.”
(Robins, 1996: 41)

Las ideas de Taylor inspiraron a otros a estudiar y desarrollar métodos de administración científica. Destacan Frank B. y Lillian M Gilberth (1868-1924 y 1878-1972) que experimentaron con el diseño y uso de herramientas y equipo apropiados para optimizar el desempeño en el trabajo. Fueron los primeros investigadores que se valieron de filmaciones para estudiar los movimientos de manos y cuerpo. Henry L. Gantt (1861-1919) fue un colaborador cercano a Taylor en Midvale y Behlehem Stell y buscaba incrementar la eficiencia del trabajador mediante la investigación científica. Amplió algunas de las ideas originales de Taylor y agregó otras propias. Gantt es mejor conocido por crear una gráfica que los gerentes podrían usar como instrumento de programación en la planificación y control de trabajo.

Los teóricos de la administración general son otro grupo de escritores que trató el tema de la administración pero considerando a la organización como un todo. Los teóricos más destacados de esta corriente fueron Henri Fayol y Max Weber.

Henry Fayol (1841-1925) sostenía que “la administración era una actividad común a todos los esfuerzos humanos en los negocios, el gobierno y hasta en el hogar. Y establece catorce principios de la administración (verdades fundamentales o universales) que podrían enseñarse en escuelas y universidades” (Robbins, 1996: 43).

Max Weber fue un sociólogo alemán que desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y describió un tipo de organización ideal que llamó burocracia, sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía bien definida, reglas y reglamento detallados y relaciones impersonales. Su "tipo ideal" todavía describe muchas organizaciones contemporáneas que atestiguan la importancia de su trabajo.

El enfoque en las relaciones humanas ha sido punto de partida de mucho de lo que en la actualidad constituye el campo de la administración de personal. Los primeros promotores de este enfoque son: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follet , Chester Barnard y Elton Mayo.

Robert Owen (1771-1858) fue un hombre de negocios dueño de varias fábricas en Escocia. En esa época de la historia, los trabajadores y las condiciones de trabajo eran muy pobres y se horrorizó por las duras prácticas que vió. Owen concibió que el rol del administrador debía de ser de un reformador social y propuso "un centro de trabajo ideal en el que las horas laborables serían reguladas, se prohibiría la mano de obra infantil, se brindaría educación pública, se proporcionarían alimentos en el lugar de trabajo" (Robbins 1996: 46), Su argumento era que "mejorando las condiciones de empleo, inevitablemente aumentarían la producción y las utilidades". (Stoner, 1990: 33). Más que por sus éxitos administrativos Owen es recordado por su valor y compromiso por reducir el sufrimiento de la clase trabajadora.

Hugo Münsterberg (1863-1916) cuya contribución fue la aplicación de las herramientas de la psicología para auxiliar a la administración científica en su demanda para aumentar su productividad. En su publicación *Psychology and Industrial Efficiency* (Psicología y eficiencia industrial) "habla a favor del estudio científico del comportamiento humano para identificar patrones generales y explicar diferencias individuales. Sugiere el uso de pruebas psicológicas para mejorar la selección de personal, el valor de la teoría del aprendizaje en el

desarrollo de métodos de entrenamiento y el estudio del comportamiento humano para comprender qué técnicas son más efectivas para motivar a los trabajadores.” (Robbins 1996: 46) Él sugiere que la productividad puede aumentarse por tres caminos: encontrando al mejor hombre posible; creando el mejor trabajo posible; y usando los mejores efectos posibles (influencia psicológica) para motivar a los empleados.

Mary Parker Follet (1868-1933) fue una filósofa social de principios del siglo XX que propuso ideas más orientadas hacia la gente, las cuales daban una visión radical con respecto de las teorías que la administración científica promovía. Estaba convencida que nadie podría llegar a ser una persona completa excepto si era miembro de un grupo. Sus ideas humanistas influyeron en la forma que en la actualidad se percibe la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo, el poder y la autoridad.

Chester I. Barnard (1886-1961) consideraba las empresas como sistemas sociales que requieren de la cooperación de los humanos. De acuerdo a Barnard las personas se juntaban en una organización formal para lograr cosas que no podrían lograr trabajando en forma individual, además creía que las organizaciones estaban integradas por personas que tienen relaciones sociales interactivas y que gran parte del éxito dependía de la obtención de la cooperación de los integrantes de una organización.

Elton Mayo (1880-1949) profesor de Harvard y sus colegas fueron consultores del famoso estudio de comportamiento humano en situaciones de trabajo en la planta Hawthorne de la Western Electric, de donde salió la contribución más importante al enfoque de los recursos humanos en la administración. Cuando se les da atención especial a los trabajadores por parte de la administración, la productividad tiende a aumentar a pesar de cambios en las condiciones de trabajo, a este fenómeno se le llamó “el efecto Hawthorne”. Además concluyó que el comportamiento y los sentimientos están íntimamente

relacionados, que las influencias del grupo afectan significativamente el comportamiento individual, que los estándares del grupo establecen la productividad individual del trabajador y que el dinero es un factor de menor importancia para determinar los estándares de producción del grupo, los sentimientos del grupo y la seguridad.

Dentro de este enfoque surge otro movimiento que se le denomina como de **relaciones humanas**, quienes creían que el concepto del “hombre auto-actualizado podría ser una explicación más segura a la motivación de las personas. Consideraban que un empleado satisfecho es un trabajador productivo. “En su mayoría, los nombres asociados con esta perspectiva (Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregor) eran personas cuyos puntos de vista estaban conformados, más por sus filosofías personales, que por evidencia comprobada por la investigación.” (Robbins, 1996: 48)

DE la misma manera los teóricos de **las ciencias del comportamiento**, grupo perteneciente el enfoque de los recursos humanos, que se abocaron a la investigación objetiva del comportamiento humano en las organizaciones. Buscaron desarrollar rigurosos diseños de investigación que pudieran ser repetidos por otros investigadores del comportamiento.

El enfoque cuantitativo llamado también enfoque de operaciones o ciencia de la administración surge a principios de la segunda Guerra Mundial, como respuesta a una serie de problemas complejos que se necesitaba resolver. Los Británicos forman los primeros “**operational research**” (OR) que eran equipos de matemáticos, físicos y otros científicos para juntos resolver los problemas. El enfoque cuantitativo en la administración (OR) para resolver problemas de trabajo forma un equipo de especialistas de disciplinas relevantes para analizar los problemas y proponer un curso de acción a la administración. Estos equipos comprenden la aplicación de estadísticas, modelos de optimización, modelos de

información y simulaciones por computadora. Este enfoque ha contribuido de forma más directa en actividades de planificación y control.

Todas esas perspectivas de la administración tienen validez, pero como dice Robbins “pero ninguno de los enfoques, en lo individual, proporciona todas las respuestas (Robbins, 1996: 51) Fue en la década de los sesenta que se inició una preocupación por desarrollar en serio un marco unificado para la administración y surgen varios enfoques que ayudarían a los administradores a diagnosticar problemas y decidir cuál herramienta o combinación de herramientas pudieran ser mejores para hacer el trabajo.

El enfoque de proceso, originalmente presentado por Henri Fayol, fue propuesto por el profesor Harold Koontz, el cual concedía que cada uno de los enfoques tenía algo que aportar a la teoría administrativa pero que: “(1) los enfoques de recursos humanos y cuantitativo no eran equivalentes al campo de la administración, sino herramientas para ser usadas por los gerentes, y (2) un enfoque de proceso podría comprender y sintetizar los diversos puntos de vista

El enfoque de sistemas en la administración intenta ver a la organización como un sistema compuesto por partes interrelacionadas e interdependientes, arregladas de manera que produzcan un todo unificado que es la organización. Con la perspectiva de sistemas, el administrador puede más fácil mantener un balance entre las necesidades de varias partes de la empresa y las necesidades y metas de la firma como un entero, esto implica que su tarea es asegurarse de que todas las partes de la organización sean coordinadas internamente para que las metas de la empresa puedan alcanzarse.

El enfoque de contingencia, llamado también enfoque situacional, se ha utilizado en años recientes para reemplazar los principios simplistas de la administración e integrar mucha de la teoría de la administración. Este enfoque es intuitivamente lógico ya que las organizaciones son diferentes en cuanto a:

tamaño, objetivos, tareas, etc., sería algo fuera de lo creíble que se pudieran encontrar principios que tuvieran aplicación universal y que se pudieran aplicar en todas las situaciones. “ La tarea de los administradores es tratar de identificar cuál técnica sería, en una situación particular, bajo circunstancias particulares y en un tiempo particular, la que mejor contribuya a el logro de las metas administrativas.” (Stoner, 1990: 54). Los investigadores de la administración han tratado de identificar las variables del “qué depende” la técnica a usar, y aunque se han identificado más de cien variables diferentes, Robbins cita cuatro variables de contingencia comunes: a) tamaño de la organización; b) tecnología de tareas rutinarias; c) incertidumbre del entorno y d) diferencias individuales.



2.2 ADMINISTRACIÓN

La administración, se puede decir, es igual que otras actividades o disciplinas, esto es que surge de conocimientos prácticos, y que consiste en hacer las cosas de acuerdo con el contexto de una situación, pero siempre se puede trabajar mejor si se utiliza el conocimiento organizado que hay sobre ella. La administración es una parte esencial de cualquier organización: pequeña o grande, lucrativa o no lucrativa, industria de bienes o de servicios, etc., donde quizá el elemento común más obvio entre todas es que, cada una debe de tener una meta o propósito a alcanzar.

Pero a pesar de que muchas áreas de estudio involucran gente, el término administración es difícil de definir, y ninguna definición a sido universalmente aceptada. Dentro de una gran cantidad de ellas, hemos tomado tres que son las siguientes:

“La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (Fernández Arena, 1971, citado por Arias Galicia. 1991)

“El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el uso de otros recursos en orden a lograr las metas organizacionales establecidas” (Stoner, 1990: 7)

“El proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas” (Weihrich y Koonts, 1995: 4)

De estas definiciones encontramos algunos aspectos comunes que son los que vamos a tomar como base para nuestro trabajo: la administración se aplica a todo tipo de organizaciones: los administradores trabajan con personas; la administración se ocupa de la productividad: esto implica eficacia y eficiencia:

En la administración, al igual que en cualquier otro campo, a menos de que quienes la practiquen aprendan por ensayo y error, no habrá lugar a que puedan recurrir aquellos que busquen una orientación que sea significativa si no es el conocimiento acumulado en que se fundamenta su práctica.

Los administradores sin considerar sus aptitudes o habilidades particulares, tienen ciertas actividades básicas para lograr las metas deseadas y que son claves para organizar el conocimiento administrativo. Estas funciones son: **planear, organizar, dirigir y controlar**. Cada una de ellas es igual de importante para que se dé el proceso completo de administrar y se logre lo que cada organización busca como finalidad última.

Planeación. Además de que incluye la selección de las misiones, objetivos y acciones necesarias para lograr las primeras, también requiere de tomar decisiones, es decir, que es en esta etapa en la que se seleccionan cursos futuros de acción entre varias opciones.

Organización. Es la parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben de desempeñar las personas que pertenecen a la misma empresa.

Dirección. Es la función que consiste en influir sobre las personas de tal manera que contribuyan a la obtención de las metas y objetivos de la organización.

Control. Se refiere a medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Al mismo tiempo implica que hay que medir el desempeño contra las metas y los planes y proporciona información sobre posibles desviaciones de lo preestablecido como estándar y ayuda a hacer las correcciones necesarias, esto es, el control facilita el logro de los planes.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En las definiciones de administración se deja en claro que para el funcionamiento de cualquier organización, el esfuerzo humano resulta vital, por lo tanto es de éste de quien depende la buena marcha de una organización. Por lo anterior toda organización debe prestar primordial atención a sus recursos humanos.

Toda organización tiene objetivos y para poder lograrlos, requiere de una serie de recursos. Arias Galicia divide en tres tipos los recursos con los que cuenta, estos son:

- Recursos materiales. Dentro de estos se pueden citar, el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- Recursos técnicos, que son los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Recursos humanos. "No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa". (1991: 24)

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Este autor define la administración de recursos humanos como "el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general." (1991: 27).

Las características a considerar en los recursos humanos son las siguientes:

a) "No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser 'provechosa' en alguna forma.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

d) El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.

e) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. " (Arias Galicia, 1991: 24-26)

Una de las tareas de la administración de recursos humanos es "proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y

desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve". (Arias Galicia, 1991: 256)

En toda organización debe de existir un Departamento de Personal, cuyas funciones –como dice Reyes Ponce– pueden ser de naturaleza staff. "El departamento de Personal, por sus especiales capacidades en las técnicas respectivas, busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para los puestos más acordes con sus cualidades. Puede ser también de asesoramiento, en cuanto que Personal aconseja la mejor forma de introducir al nuevo empleado, cuál debe ser preferido, etc." (Reyes Ponce, 1983: 83).

Específicamente al referirnos a la función de admisión y empleo se puede decir que se lleva a cabo con carácter de servicio, ya que el Departamento de Personal no decide, sólo recomienda y aconseja sobre quién debe de ser contratado después del proceso de reclutamiento y selección, los jefes de departamento son los que toman la decisión de contratar o no.

Cuando se habla de Selección de Personal, Reyes Ponce nos dice que se deben establecer algunos requisitos previos, los cuales pueden ser:

- 1) Fijación de políticas claras y eficaces sobre la admisión de personal.
- 2) Tener análisis de puestos.
- 3) Contar con formas o medios de requisición adecuadas.

Dentro del primer punto, creemos que es muy importante que se tenga claro el perfil de la persona que se requiere para cada puesto. Esto es la clave de nuestra investigación, que es establecer un perfil idóneo del docente del nivel medio superior.

El proceso de admisión tiene varias etapas que se deben de considerar, Reyes Ponce nos dice que varían mucho en su número y orden, pero establece como las más usuales las siguientes.

A) Reclutamiento. Que hace de una persona extraña, un candidato y en esta etapa conviene distinguir:

- Las fuentes de abastecimiento. Que se refiere a los lugares en donde se podrá encontrar al personal adecuado. Las fuentes pueden ser: sindicato, escuelas, familiares o recomendados de los trabajadores actuales, otras instituciones y la puerta de la calle (esto es, los que se presentan solos).
- Los medios de reclutamiento. Se refiere a la forma de atraerlos a la empresa. Dentro de este aspecto se pueden considerar los siguientes medios: requisición al sindicato; solicitud oral o escrita a los actuales trabajadores; carta o teléfono a bolsas de trabajo u otras empresas; anuncios en periódicos, radio o televisión; el archivo de solicitudes muertas y por último, en folletos.

B) Selección, que busca entre los candidatos los mejores para cada puesto. Esta segunda etapa, se subdivide a su vez en otras etapas. Las más usuales según Reyes Ponce además del orden en que se emplea del conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para lograr la realización del principio: "el hombre adecuado para el puesto adecuado", son las siguientes:

- a) Hoja de solicitud. Además de la base del proceso de la selección, se le considera como la cabeza del expediente del empleado. Debe de proporcionar los siguientes datos: generales del solicitante; estructura familiar y sus características económicas; antecedentes de

trabajo; estudios; varios, donde se puede incluir preguntas sobre motivación, deseos, sueldo que pretende, etc.; pedir referencias.

b) Entrevistas. Es una de las armas más valiosas que tiene a su disposición el administrador, tiene un valor incalculable. Solo hay que considerar que "como toda entrevista, vale lo que valga el entrevistador." (Reyes Ponce, 1983: 87).

c) Las pruebas. Que sirvan para verificar de algún modo las capacidades del trabajador y ver si puede ocupar el puesto que pretende. Pueden ser: de aptitud, de capacidad y de temperamento-personalidad.

d) Investigaciones, que pueden ser de diferentes tipos: de antecedentes de trabajo; de antecedentes penales; de cartas de recomendación.

e) Examen médico. Este debe ser al final de las etapas de selección porque como debe de ser lo más completo que sea posible, para que sea útil, resultaría muy costoso si se aplicara a todos los solicitantes. Por lo tanto solo se debe aplicar a las personas que tengan una gran probabilidad de ser empleados.

C) Contratación: hace del buen candidato, un empleado o trabajador. En esta etapa se complementan los datos del nuevo empleado, para integrar su expediente de trabajo.

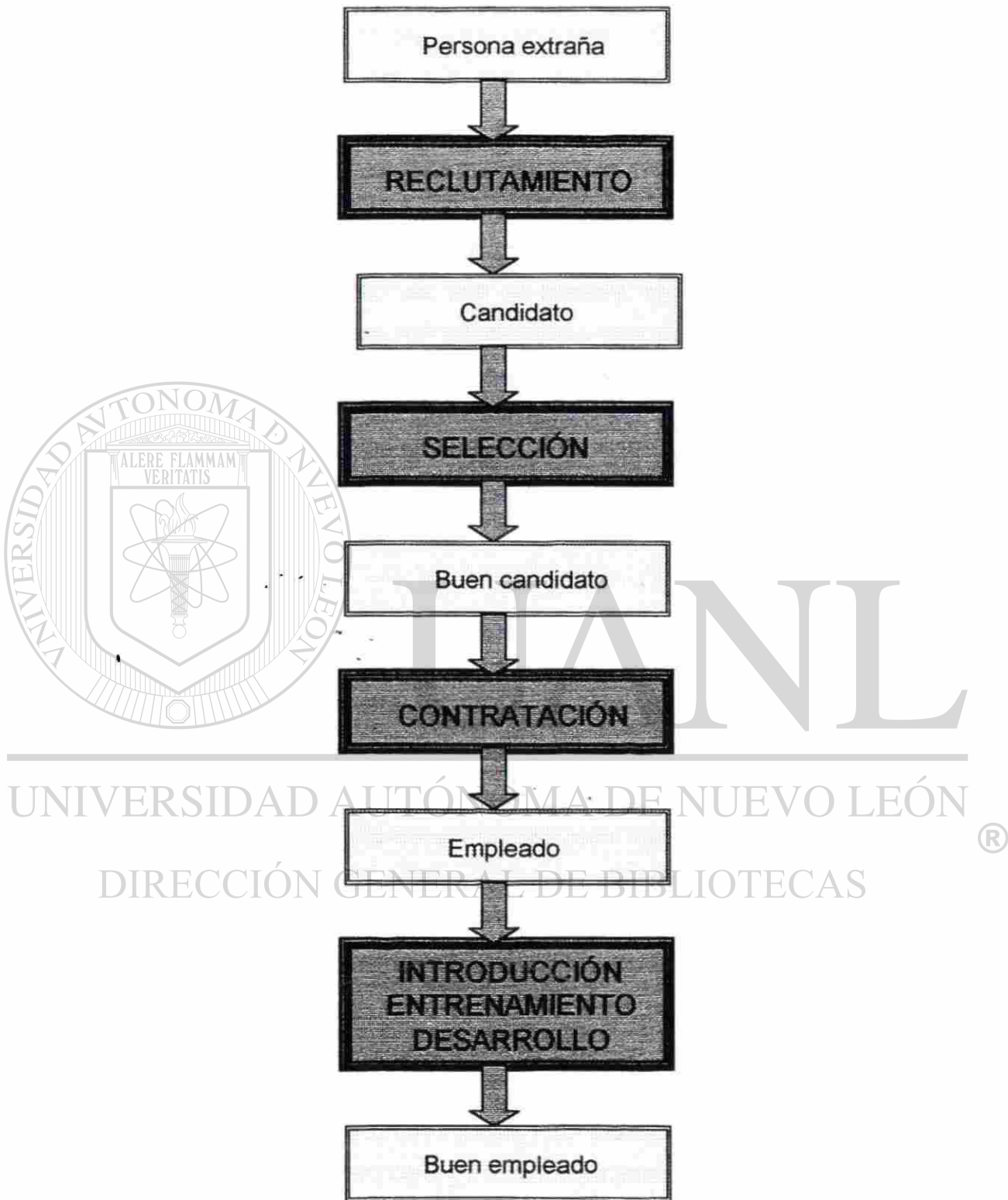
D) **Introducción:** trata (junto con el entrenamiento) de hacer del empleado, un buen empleado. Esta etapa sirve para que el trabajador se adapte lo más rápido y eficazmente al nuevo medio en el que se va a desenvolver.

Debe por lo tanto de haber:

- a) **Introducción en Departamento de Personal.**
- b) **Una introducción en el puesto.**
- c) **Ayudas técnicas (folletos de bienvenida).**
- d) **Un período de prueba.**
- e) **Entrevistas de ajuste.**

Todo este proceso de admisión podemos resumirlo en la gráfica que en la página siguiente presentamos, en el cual vemos paso por paso cómo una persona extraña pasa a ser un **buen empleado**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



2.4 ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Dado que la administración no es una disciplina que esté limitada a un solo campo de desarrollo, ya que sus principios, reglas y técnicas son aplicables a ramas tales como: la salud pública, el gobierno, el comercio, la agricultura, trabajo de oficina y por supuesto, la educación. Se puede decir que todo esto parte de un hecho indiscutible, esto es que el hombre es el protagonista de todas las actividades enumeradas con anterioridad y que por mucha tecnología que exista en ellas, "el hombre no sólo es objeto de esa administración, sino además, es el sujeto de la misma". (Rodríguez Valencia, 1993: 8). Por lo tanto la administración se considera una disciplina social, ya que sus actividades van encauzadas a la conducción de la gente y del grupo social para el logro de objetivos organizacionales.

Se puede decir que los principios de la administración son universales y que pueden por lo tanto aplicarse a todo tipo de organización, aunque los trabajos de los administradores difieren en cada una de las organizaciones, debido a las características específicas de cada una de ellas y a los requerimientos en cuanto a conocimientos especializados que necesitan. En la actualidad se puede decir que la teoría y práctica de la administración cada vez está ampliando más y más sus horizontes, ya que su aplicación no se circunscribe solo a los organismos lucrativos como pudiera pensarse en un principio, sino que también es de gran importancia en los organismos educativos, públicos, industrias, comercio, etc.

La administración en general, no influyó a la administración educativa hasta la segunda mitad de este siglo ya que con anterioridad "Las escuelas de educación, aún en las universidades más prestigiosas, apenas si tenían relación alguna con las empresariales y los departamentos de ciencias de la conducta de las mismas." (Owens, 1992: 38), además de que la investigación en este campo "consistía principalmente en estudios sobre la marcha de los problemas del

momento en el acopio de opiniones sobre los mismos. Con muy raras excepciones se dedicaba algún tiempo a discutir las proposiciones teóricas, y prácticamente ni un minuto a las ideas y métodos de investigación desarrollados por las ciencias de la conducta.” (Owen, 1992: 38).

“La Administración de la Educación se remonta a la antigüedad, ya que en Persia y en Esparta el Estado separaba los niños de sus familias para educarlos en las necesidades militares del mismo. Esto debido a que estos Estados estaban encaminados al esfuerzo militar. Durante largo tiempo el Estado no se ocupa de la educación, dejando esta tarea a la Iglesia, la familia y en algunas ocasiones a los gremios”. (Diccionario de las Ciencias de la Educación, 1995: 50)

“Es hasta el siglo XVIII que Federico II de Prusia establece la instrucción primaria obligatoria. Así mismo durante la Revolución Francesa la instrucción primaria se imparte como un derecho fundamental. Poco a poco la obligatoriedad de la educación primaria se fue dando en los países. Finalmente es en el año 1948 cuando se establece la educación como un derecho fundamental del ser humano en la Asamblea General de las Naciones Unidas”. (Diccionario de las Ciencias de la Educación, 1995: 50).

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

La administración educativa se mantuvo especialmente aislada, hasta después de la segunda Guerra Mundial, ya que no tenía ninguna relación con la creciente complejidad adquirida en el ámbito de los negocios, la administración pública y la militar. Fue en febrero de 1947 en los Estados Unidos de Norteamérica que toma importancia, con la formación y desarrollo de la NCEA (NATIONAL CONFERENCE OF PROFESSORS OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION), que se convierte en organismo impulsor de primer orden en el campo de la administración educativa ya que su quehacer consistió en estimular la investigación interdisciplinaria de los problemas administrativos. Fue durante los años cincuenta y sesenta en que se amplió la investigación ya que el Gobierno se interesó en esto y ayudó a ampliar las investigaciones, las cuales fueron

aumentando en cantidad, calidad y amplitud a medida que se descubrían en forma continua nuevas perspectivas.

La administración de la educación es distinta de acuerdo a cada sistema político, así como por la organización constitucional y territorial. Puede ser administración federal; administración fuertemente centralizada y administración descentralizada. Del mismo modo la administración de la educación puede ser: exclusivamente estatal, de participación social, o subsidiaria de la Iniciativa privada, laica o religiosa. La administración de la educación es una actividad esencialmente pública, que dentro de la administración general del Estado, se ocupa del sector educación a diversos niveles y en distintos aspectos de la responsabilidad política territorial e institucional.

Las funciones principales de la administración de la educación son: formulación de políticas educativas; organización y graduación de los niveles de responsabilidad; de coordinación de actividades; y de evaluación de resultados de los sistemas educativos y de sus instituciones. Aquí se ve la complejidad de las acciones que debe desarrollar la administración educativa. La administración de la educación abarca la gestión tendiente a promover el mejoramiento de la calidad de la educación, esto implica una interdisciplinariedad con la pedagogía y la sociología; así como de los problemas de orden cuantitativo que presenta todo sistema educativo.

“Los sistemas de Administración Educativa reflejan en sus características las concepciones políticas y formas organizativas de cada Estado. Por ejemplo en los países socialistas el intervencionismo del Estado era total. Por otro lado, existen Estados con regímenes federales como: Alemania, Estados Unidos, Suiza y Canadá, que confían las funciones educativas a la iniciativa privada y a los estados federales”. (Diccionario de las Ciencias de la Educación, 1995: 50).

2.5 ENFOQUE DE SISTEMAS

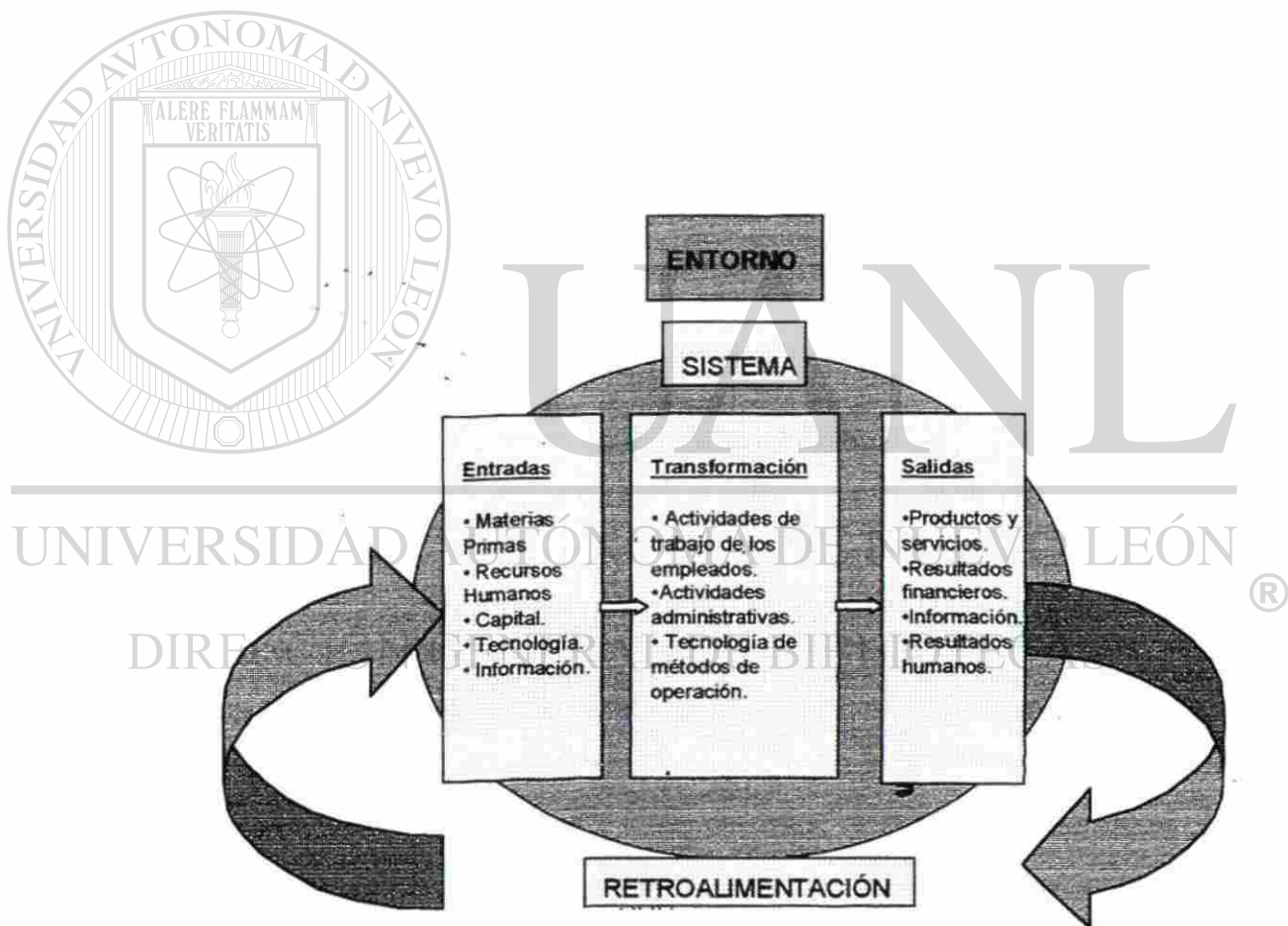
Teoría general de sistemas. Nace propiamente en el año 1925, cuando Ludwing Von Bertalanffy hace públicas sus investigaciones sobre lo que es un sistema abierto, pero es desde Aristóteles con su expresión de *el todo es más que la suma de las partes*, que ya demandaba nuevas formas de aproximación a la realidad en la que se pudieran obtener explicaciones no solo de los fenómenos biológicos y sociales, sino también a la combinación de ambos. El nuevo paradigma que se requería era el que considerara “la interrelación entre varios componentes y diera explicación satisfactoria al comportamiento de un todo organizado” (Rdz. Valencia, 1993: 83), recibió el nombre de Teoría General de Sistemas y lo postuló el investigador austriaco Bertalanffy en los siguientes términos: “Así, existen modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados o a sus subclases, sin importar su particular género, la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o fuerzas que imperen entre ellos. Parece legítimo pedir una teoría no ya de sistemas de clase más o menos especial, sino de principios universales aplicables a los sistemas en general”. (Bertalanffy, 1986 :32).

Podemos decir que debido a que la Teoría General de Sistemas en la actualidad es una poderosa herramienta que facilita la explicación de los fenómenos que ocurren en la realidad y que permite la predicción de la conducta en el futuro, todo eso a través del análisis de las totalidades y de las interrelaciones internas de las organizaciones y de las interrelaciones externas con el contexto que las rodea, además de que se enfoca en el comportamiento de los elementos de la realidad frente a otros elementos, poniendo de relieve que cada uno de ellos existe dentro de un contexto con el cual tiene múltiples interrelaciones de distinto nivel de relevancia.

Bertalanffy se propuso encontrar principios aplicables a sistemas en general, sin que importara si su naturaleza era física, biológica o sociológica, el

decía que si se planteaba esto y se definía bien el sistema, entonces se hallaría “que existen modelos, principios y leyes que se aplican a sistemas generalizados, sin importar su particular género, elementos y fuerzas participantes.” (Bertalanffy, 1986: 33)

En enfoque de sistemas en la Administración como se mencionó en un punto anterior, surge en la década de los setenta y lo podemos representar en la siguiente gráfica.



2.6 EL SISTEMA EDUCATIVO

Todas las organizaciones, ya sean empresas, dependencias públicas, universidades, etc. son sistemas sociotécnicos. Se puede decir que las instituciones educativas integran en su conjunto un sistema complejo, y que cada una es una unidad de producción de servicios cuyo propósito como dice Rodríguez Valencia es "el de satisfacer la demanda de bienes y servicios educativos a nivel nacional o regional". (Rodríguez Valencia, 1993:)

Un modelo del enfoque de sistemas específico para ubicar este trabajo se podría presentar como sigue



En este modelo, tomado de la Revista de Psicología General y Aplicada, y cuyo autor es Mariano Álvaro Page, nos proporciona de una manera sencilla la ubicación de nuestro trabajo. Este autor en su artículo de nombre "Los indicadores de calidad de educación", especifica claramente que las dimensiones, variables o indicadores de entrada, que es donde, de acuerdo al modelo de Stauffelbeam vamos a centrar la presente investigación. "Dentro de los recursos materiales se incluirían el mobiliario disponible, los espacios y el presupuesto económico. Los recursos humanos hacen mención al profesorado y a los alumnos. Fundamentalmente, aunque no exclusivamente. Referidos al profesor habría indicadores sobre la edad y el sexo, años de experiencia, formación permanente, etc." (Álvaro Page, 1993: 227).



2.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN SISTEMAS EDUCATIVOS.

Toda organización debe tener una planeación estratégica de Recursos Humanos para que pueda desarrollar satisfactoriamente sus objetivos y alcanzar sus metas, ya que "la planeación de recursos humanos se ocupa ante todo de la disponibilidad y utilización de personal para cumplir las misiones y metas de la empresa." (Alpander, 1985: 194).

La primera etapa lógica en la planeación de recursos humanos es la planeación organizacional y la planificación en educación es necesaria ante las reformas que se presentan, ya que el estancarse o reaccionar ante los acontecimientos va en detrimento del mismo proceso educativo. Planificación significa participación activa de los educadores en la búsqueda de un sistema que

responda a las necesidades actuales que la sociedad requiere, ya que para realizar la planificación es necesario un proceso denominado **enfoque sistemático** que propone Roger A. Kaufman y que define como “un tipo de proceso lógico de solución de problemas que se aplica para identificar y resolver importantes problemas educativos”. (Kaufman, 1990: 12), a través del cual se detectan necesidades, se seleccionan los problemas que se presentan y sus posibles soluciones, además también sirve para evaluar resultados y revisar todo o parte del sistema para eliminar posibles carencias.

Para enfrentarse a los cambios que suceden en las reformas se debe participar activamente, ya que existe una resistencia a ese cambio o una apatía que perjudica el proceso y desgasta inútilmente las energías de los educadores, además hay que tener en cuenta que toda reforma provoca resistencia, pero esta es esencial para que dicha reforma sea un proceso crítico y evolutivo y no sea estático y se haga sólo por decreto.

La educación está sujeta a cambios, ya que constantemente se presentan y prueban métodos y técnicas empíricas y de medición razonables. Para iniciar el proceso de planificación se requiere identificar las necesidades educativas, esto es “una discrepancia mensurable del producto entre ‘lo que es’ y ‘lo que debe ser’”. Si no existe diferencia entre el punto donde nos encontramos y aquél adonde queremos llegar, no existirá necesidad” (Roger A. Kaufman, 1990: 64).. Se debe identificar y documentar el hecho de que existe una distancia entre dos resultados, los cuales son. el que se obtiene en la actualidad y el que debería de lograrse. Al determinarse esta distancia se pueden proponer soluciones y métodos para pasar de una a otra.

Kaufman en su libro *Planificación de Sistemas Educativos*, dice que las necesidades documentadas proporcionan información trascendental para establecer metas significativas que asegurará que el estudio realizado es el

adecuado. Con lo anterior se evita la posibilidad de obtener soluciones que no satisfagan las necesidades reales.

2.8 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EDUCACIÓN. SISTEMA MODULAR

Margarita Pansza en su libro, *Pedagogía y Currículo* (1990), nos habla de que la educación es un reflejo que reproduce a la sociedad que la genera, siendo influida por las condiciones históricas y culturales que se viven. Separa en diferentes alternativas curriculares a la serie estructurada de aprendizaje que han surgido como respuesta a diferentes necesidades organizacionales por lo que se presentan diferentes diseños, y dentro de estos modelos curriculares los más comunes con los que están organizados por: materias, áreas y por módulos.

La organización del currículum por módulos es el enfoque adecuado a este trabajo ya que está enfocado en el Sistema Modular de la U.A.N.L. para el nivel medio superior (caso Preparatoria N°15).

La enseñanza modular en el país se ha implementado de 1974 a la fecha, pero, esta denominación como señala Pansza, se ha aplicado a diversas implementaciones didácticas. Lo anterior lo establece en base al análisis de distintos documentos que las instituciones de enseñanza superior –que han adoptado la enseñanza modular- han elaborado.

Otra aportación de la autora es que "la clarificación de las implicaciones y fundamentación teórica de los modelos curriculares es de vital importancia para las instituciones educativas ya que en razón de ello se toman una serie de decisiones que se concretizan en acciones a diferentes niveles, que van desde el diseño del subsistema administrativo que apoya al modelo curricular, hasta

metodología de enseñanza-aprendizaje que sea coherente con lo que se propone el currículo” (Pansza, 1981: 46-47).

De acuerdo con Pansza las principales características del sistema modular, son:

- “Es una organización curricular que pretende romper con el clásico aislamiento de la institución escolar respecto de la comunidad social”.
- “... proceso de acercamiento progresivo a la verdad objetiva en la cual la teoría y la práctica se vinculan... que a través de un proceso dialéctico permite integrar el conocimiento.”
- “... El aprendizaje... un proceso de transformación de estructuras simples en otros de mayor nivel de complejidad y es consecuencia de la interacción del sujeto y el objeto de conocimiento...”
- “Pretende modificar... el rol del profesor y el alumno... rompiendo con las relaciones de dominación y dependencia.”
- “... la aplicación de formas didácticas que se basen en la práctica integrativa, pretendiendo una integración lógica de los contenidos conforme a una perspectiva interdisciplinaria.” (ibid: 1981: 45).

Un aspecto importante entre muchos otros es respecto a los criterios orientadores de la enseñanza modular, ya que son éstos los que influyen de manera especial en el rol del maestro y del alumno. Respecto a los que se refieren al maestro que en esta investigación son los que nos ocupan, Margarita Pansza nos enumera algunas de las características que debe de tener el docente del sistema modular siendo éstas las siguientes:

1. Se considera al docente como un coordinador
2. El docente se considera como un miembro más de un equipo de trabajo y el que tiene funciones claramente definidas.

3. Además es importante señalar que la autoridad que ejerce es la que resulta de su habilidad de coordinar y orientar la participación del alumno para que logre los aprendizajes propuestos.

Este trabajo surge como una respuesta a lo que la misma autora propone en su libro, "Es importante desarrollar investigaciones... que se traduzcan en el diseño concreto de diferentes eventos que propicien la ruptura de las prenociones y la construcción de nuevas concepciones. Es importante detectar qué tipo de conocimientos y habilidades requiere el profesor para poder realizar con éxito la guía de sus alumnos... Hay que investigar las necesidades específicas del grupo de profesores que laboran... para determinar los programas de formación acordes con... Estas investigaciones permitirán precisar qué requiere el profesor en cuanto a:

- Dominio metodológico...
- Formación didáctica mínima...
- Preparación para la elaboración de los materiales didácticos..
- Requerimientos de formación en diseño curricular..." (1981: 46).

Dentro de la Planeación en la Enseñanza Superior, otro autor que intenta resolver el problema que puedan generar un sistema de acciones concretas que garanticen el poder lograr un producto curricular que revista la calidad más alta que pueda ser posible es Pedro D. Lafourcade. Debido a que las políticas de investigación y de enseñanza han sufrido agudas transformaciones, han generado la búsqueda de nuevos modelos que respondan a las urgencias y aspiraciones de la realidad histórico-social que estamos viviendo. Este autor nos dice que las instituciones de estudios superiores han adoptado el sistema de programas y proyectos y al mismo tiempo han creado diseños curriculares para la enseñanza "que por la naturaleza de sus componentes y las reglas de funcionamiento que los

regulan, bien podrían asimilarse a verdaderos sistemas, con todas las connotaciones que este concepto implica" (Lafourcade, 1974: 13).

Además nos dice que dentro del sistema curricular, existen subsistemas y que la relación entre ellos y el concepto de calidad de un producto logrado, es el resultado de que dicha calidad se daría en función de dos cosas: de la eficiencia de cada subsistema y de la naturaleza de las interrelaciones de cada uno con los demás.

Unos aspectos relevantes para nuestra investigación, la da el mismo autor:

"La mayor calidad de un producto curricular suele depender, entre otros factores, del tipo de preparación, personalidad, eficiencia de conducción y empeño docente de quienes se responsabilizan del mismo. Una marcada dedicación a la docencia suele afectar el tiempo consagrado a la investigación o a los programas de extensión y transferencia al medio." (Lafourcade, 1974:16)

"Ante estos hechos ¿qué sistema de reclutamiento, evaluación sistemática y perfeccionamiento permanente utilizan las universidades y demás centros de educación superior para garantizar el mantenimiento de una enseñanza de calidad? ¿Qué tipo de decisión se ha organizado para que los profesores puedan cumplir satisfactoriamente los tres roles antes mencionados, sin que ninguno quede relegado por los demás y en donde cualquier promoción se le asigne el mismo peso o valor." (Ibid, 1974: 16)

"El ingreso de los profesores en los organismos de estudios superiores está condicionado principalmente por los antecedentes que poseen en el ámbito de la investigación y en mucha menor medida por sus reales condiciones docentes (no siempre muy claramente evidenciadas en las clases de oposición que prescriben las reglamentaciones de concurso u oposiciones). Cuando ya están dentro de la institución, lo que más contará para su prestigio como personal de la misma será el número y calidad de los trabajos de investigación que periódicamente presenten

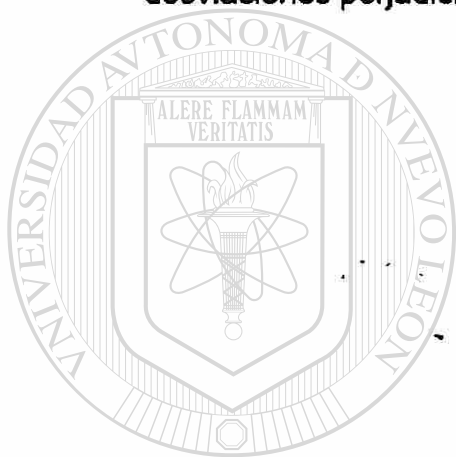
y no precisamente su descolante actuación ante los alumnos, aspecto que sólo incidirá en su estabilidad cuando ofrezca deficiencias demasiado apreciables.” (Ibid, 1974:18)

“ Es natural que quienes se sientan más atraídos por la investigación asignen a la enseñanza una importancia muy secundaria y piensen que es tiempo perdido toda tarea relacionada con la misma que ocupe más horas que las que habitualmente deban dedicar a ello. En suma, cualquier innovación de relieve que requiera un activo concurso de este grupo será resistida a través de una variedad de mecanismos de oposición motivados por intereses ajenos a la actuación ante alumnos”. (Ibid, 1974: 19)

El autor también nos presenta una concepción moderna respecto al papel que el profesor debe representar como co-organizador, estimulador y orientador, ya que aparte de las tareas convencionales que esto conlleva, existe una exigencia de que tenga nuevas habilidades profesionales, las cuales Lafourcade nos presenta como sigue:

- **“Planear y organizar en cooperación las estrategias de logro que emerjan de los objetivos acordados.**
- **Estimular y mantener la actitud crítica y el interés individual y grupal por el logro de las metas educacionales.**
- **Proporcionar información y esclarecimiento cuando fuere oportuno.**
- **Orientar para asegurar los mejores esfuerzos y racionalidad al tomar decisiones.**
- **Evaluar y ayudar a evaluar los resultados obtenidos y generar las decisiones del caso.**
- **Contribuir al desarrollo de personalidades equilibradas, independientes y con capacidad de integración.” (Lafourcade, 1974:171).**

Una carencia de instituciones universitarias es que no se cuentan con sistemas que permitan conocer si los esfuerzos que realizan los docentes en todo aquello que se halle en el ámbito de su tarea directa, es de calidad. "Por lo común, cuando algún profesor denota una marcada deficiencia en su preparación específica, o carece de las aptitudes didácticas mínimas o actúa de modo arbitrario y lesivo a los intereses de quienes reciben el curso, las acciones que en alguna ocasión asume la entidad universitaria, son una consecuencia exclusiva de las presiones promovidas por los alumnos y no de algún mecanismo especialmente creado para controlar y reencauzar oportunamente las desviaciones perjudiciales que se produjeren." (Lafourcade, 1974: 241).

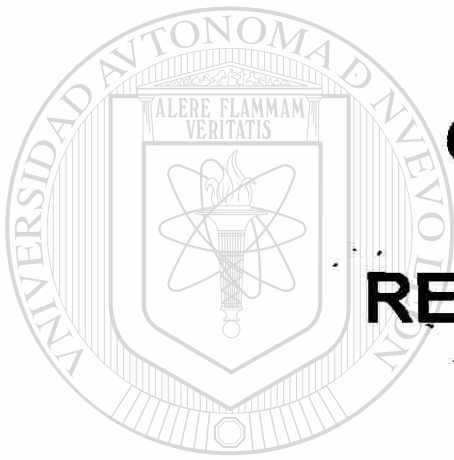


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A Partir del análisis riguroso que nos proporcionó la aplicación teórica de la administración y su adecuación en base a la teoría curricular podemos concluir que el perfil que establece la Reforma Educativa (1993) no está claramente definido, ya que dicho perfil sólo está enfocado a la interrelación maestro-alumno y presentamos un visión que incluya cuatro posibles clientes del docente como una forma más amplia de cumplir con un perfil ideal del docente a nivel medio superior; que esté más acorde con la realidad y tomando un enfoque de sistemas en que el maestro es considerado como una de las entradas del sistema y que éste tiene más interrelaciones en su trabajo y que para que el mismo sea de calidad debe de cumplir con las expectativas que se tienen de él, pero no sólo aquellas que el alumno tiene de él.

Es por lo anterior que presentamos un Perfil del Maestro de la Preparatoria N° 15, desde la percepción de cuatro posibles clientes (que en un momento o circunstancia dada podrían ser más), y lo que cada uno de ellos espera de la labor del docente. Estos clientes serían: el alumno, la sociedad, la institución y el propio maestro.

Los siguientes aspectos, son los que consideramos como fundamentales para identificar a estos cuatro clientes de la actividad docente:

1. El maestro de nivel medio superior es un factor fundamental en la formación del adolescente. Esto porque en esta etapa de su vida, no sólo toma la decisión de su futuro laboral, sino que en el aspecto personal, también toma decisiones que lo marcarán para toda su vida futura.
2. El maestro es un factor de cambio ante la sociedad y la globalización que el país necesita. Los padres de familia esperan que sus hijos tengan una

formación que los prepare para el reto de ser los profesionales de calidad que se requieren; las industrias y empresas esperan tener empleados que cumplan sus expectativas en cuanto a calidad como profesionistas y como personas. Se puede decir que el maestro es el vínculo que la sociedad tiene con la Institución en la que labora.

3. La Universidad requiere que salgan del nivel medio superior, estudiantes capaces de tomar decisiones para ingresar al nivel superior, que tengan metas claras sobre lo que quieren ser, y que tengan el nivel de estudios adecuados para iniciar y terminar con éxito la carrera profesional que elijan.
4. El maestro requiere de sí mismo un trabajo que le dé satisfacciones tanto a nivel profesional y laboral como personal.

Estamos plenamente convencidos de que al cubrir los cuatro puntos de vista que planteamos, se concilian y cubren todos los factores que inciden en el desempeño de la labor del docente, y que con esto se pueden obtener mejores resultados en el desempeño de la función de los maestros.

Conociendo operacionalmente estos elementos y detectando las necesidades y funciones que se requieren para satisfacer a cada uno de los clientes, se pudo obtener como resultado un perfil acorde a los objetivos de la Reforma y a la Visión del docente del año 2006, que es el nuevo reto que la Universidad se plantea por lograr.

A partir de estos elementos, proponemos el siguiente modelo instrumental para el análisis, selección, gestión y control del docente de la Preparatoria N° 15, de la U.A.N.L.

**PERFIL DEL DOCENTE
DE LA
PREPARATORIA N° 15**

CLIENTE

I N S T I T U C I O N

FUNCIONES

- Incrementar los conocimientos en las ciencias exactas, naturales y sociales, para aumentar las posibilidades de éxito del egresado.
- Fomentar la capacidad de identificar, detectar, plantear y resolver problemas.
- Propiciar buenos hábitos y disciplina.
- Cubrir completamente los contenidos especificados en la materia.
- Actualizar constantemente, conocimientos en su área académica y técnicas pedagógicas.

HABILIDADES

- Incorporar conocimientos actualizados.
- Concatenar las metas institucionales con las individuales.
- Desarrollar la capacidad para identificar, detectar y resolver problemas.

CLIENTE

SOCIEDAD

FUNCIONES

- Concatenar la materia que imparte con aplicaciones reales.
- Tener una personalidad responsable, dinámica, empática, trabajadora, autocrítica y accesible.

HABILIDADES

- Identificar aquellas situaciones reales que tengan aplicación en su materia.
- Planear y organizar los contenidos del curso.
- Desarrollar una capacidad de autocrítica.
- Desarrollar una personalidad empática.

CLIENTE

E L M A E S T R O M I S M O

FUNCIONES

- Planear y organizar en la academia los contenidos curriculares.
- Seleccionar y aplicar métodos y materiales didácticos que apoyen el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Participar en eventos de actualización y capacitación académica y metodológica.
- Impartir clases críticas activas y participativas.
- Mantener relaciones cordiales con la administración.

HABILIDADES

- Planear la impartición de los contenidos.
- Crear ambiente propicio de trabajo y compañerismo.
- Dominar las nuevas tecnologías que apoyan a la docencia.
- Satisfacer los requerimientos establecidos por la Institución.
- Practicar la autocrítica.
- Desarrollar la participación activa y coloquial.

CLIENTE

**E
L
M
A
E
S
T
R
O
M
I
S
M
O**

FUNCIONES

- Procurar un área de trabajo agradable.
- Acceso a material didáctico.
- Devengar salario que no sólo cubra sus necesidades básicas.
- Facilidad para seguir preparándose.

HABILIDADES

CLIENTE

EL ALUMNO

FUNCIONES

- Desarrollar la capacidad de autoaprendizaje.
- Aplicar principios científicos en la comprensión y resolución de problemas.
- Desarrollar habilidades y destrezas que le permitan proseguir estudios superiores.
- Crear condiciones de cooperación.
- Dominar la materia que imparte.
- Motivar el aprendizaje.
- Estimular el desarrollo del potencial individual.

HABILIDADES

- Promover y mantener un alto potencial de interés en los alumnos.
- Satisfacer en plenitud las expectativas intelectuales del grupo.
- Promover y mantener un equilibrado clima emocional.
- Producir interacciones cognoscitivas del más alto nivel de calidad.
- Conducir al logro de las metas acordadas en los plazos establecidos.

CLIENTE

EL ALUMNO

FUNCIONES

- Respetar a cada uno de los alumnos como persona.

HABILIDADES

- Estimular el desarrollo del pensamiento independiente y creador.
- Lograr una actuación equilibrada, honesta, responsable y simpática.
- Reorientar la conducción del curso cuando las circunstancias lo determinaran sin generar ansiedad en el grupo.
- Lograr la participación activa y crítica del alumno como protagonista principal del proceso de aprendizaje.
- Manejar idóneamente diversidad de recursos didácticos.

Proponemos así mismo que su implementación se sujete a un modelo riguroso que sea congruente con los paradigmas de los cuales se desprendieron las variables operativas de lo proyectado.

Consideramos que el modelo adecuado es el que propone Stufflebeam a través del método de investigación evaluativa CIPP (contexto, entrada –input-, proceso, producto). La evaluación es definida por el autor como "el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados." (Stufflebeam, 183).

Los conceptos fundamentales respecto para lo que puede servir el modelo CIPP son: como guía para la toma de decisiones; para proporcionar datos para la responsabilidad y también promueve la comprensión de los fenómenos implicados. La utilización de este Modelo promueve además el desarrollo y es un herramienta útil para los directivos de una institución que permite obtener y utilizar una información continua y sistemática que satisfaga las necesidades fundamentales, optimizando los recursos disponibles.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Este modelo además concede la posibilidad de realizar un solo tipo de evaluación, esto es lo que básicamente lo diferencia del modelo de evaluación tradicional ya que permite hacer una evaluación: del contexto, de la entrada, del proceso o del producto o también de alguna combinación de las anteriores, esto dependiendo de las necesidades de la institución. El autor nos dice que "La estructura básica del modelo CIPP es la evaluación del contexto para la designación de las metas, la evaluación de entrada como ayuda para dar forma a las propuestas, la evaluación del proceso como guía de su realización y la

evaluación del producto al servicio de las decisiones de reciclaje". (Stufflebeam, 181).

Consideramos que la aplicación de nuestro trabajo se ubica dentro de la "evaluación de entrada" ya que cumple con el propósito que Stufflebeam propone para una evaluación de este tipo, que es "ayudar a los clientes con la consideración de estrategias alternativas en el contexto de sus necesidades y circunstancias ambientales, así como para desarrollar un plan que sirva a sus propósitos". (Stufflebeam, 197)

Las aplicaciones que las evaluaciones de entrada tienen, según el autor, son las siguientes:

1. Preparar una propuesta para someterla a la junta política de una institución.
2. Valorar un programa ya existente y establecer si se opone a lo que se hace en otras partes y a lo que propone la literatura.
3. Proporcionar una estructura y un tribunal mediante el cual, grupos históricamente antagónicos puedan llegar a un acuerdo en algún tipo de acción.

Creemos que la aplicación de la propuesta de nuestro trabajo se encuentra en el segundo punto que el autor propone.

Consideramos además que la aplicación rigurosa del modelo de selección y su aplicación en base a las consideraciones del modelo CIPP, contribuirían grandemente a mejorar la calidad en el desempeño docente de la preparatoria. Su aplicación y evaluación desborda los límites de tiempo que demanda una tesis, sin

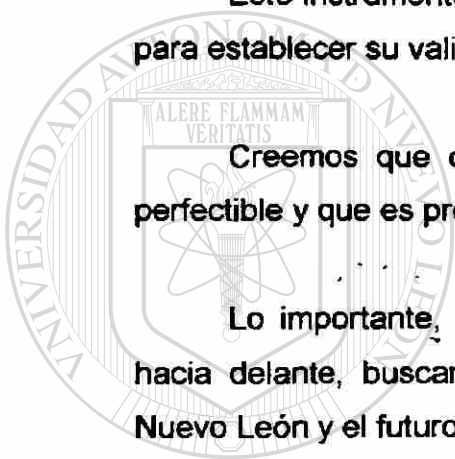
embargo estamos seguros que su aplicación está al alcance de la actual administración. Verla aplicada justificaría con creces el esfuerzo realizado.

Debido a que nuestro trabajo de Investigación es bibliográfico y con una propuesta para la Administración de la Escuela Preparatoria N° 15 de la U.A.N.L., queremos dar un paso más y dejar una herramienta que facilite la implementación de nuestro proyecto, para lo cual diseñamos un instrumento que sirva para confrontar la realidad con el Perfil del Docente que este trabajo generó.

Este instrumento de medición (ANEXO 1) se aplicó como una prueba piloto, para establecer su validez y su confiabilidad (ANEXO 2).

Creemos que como todo resultado de investigación, nuestro trabajo es perfectible y que es probable que esto genere más preguntas que respuestas.

Lo importante, estamos seguros de ello, es que el paso que damos es hacia adelante, buscando generar la calidad que la Universidad Autónoma de Nuevo León y el futuro nos exige.

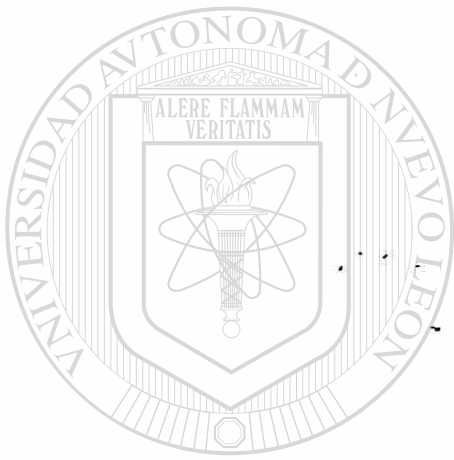


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



BIBLIOGRAFÍA

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Alpander, Guvenc G. Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos. Editorial Norma. S. A. Colombia. 1985.

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México. 1991.

Bertalanffy, Ludwing Von. Teoría General de los Sistemas. Fondo de Cultura Económica. México. 1986.

Delors, Jacks. La educación encierra un tesoro. Correo de la UNESCO. 1997.

Diccionario de las Ciencias de la Educación. 1995.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Kaufman, Roger A. Planificación de Sistemas Educativos. Ideas Básicas Concretas. Editorial Kapelusz, S.A. 1990.

Lafourcade. Pedro D. Planeamiento, Conducción y Evaluación en la Enseñanza Superior. Editorial Kapelusz, S.A. Argentina. 1974.

Mangusson, David. Teoría de los tests. Editorial Trillas. México. 1995.

Owens, Robert G. La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa. Santillana. México. 1992.

Page, Mariano Álvaro. Los indicadores de calidad de educación. Revista de Psicología General y Aplicada. Vol 46. Abril 1993.

Pansza, Margarita. Enseñanza Modular. Revista Perfiles Educativos. U.N.A.M. enero-febrero-marzo 1981.

Pansza, Margarita. Pedagogía y Currículo. Ediciones Gemika. 1990.

Poder Ejecutivo Federal. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.

Políticas Generales de la Escuela Preparatoria N° 15, U.A.N.L. Monterrey, México. 1998.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Power, Collin. La educación en el siglo XXI. Revista Educación. UNESCO. Agosto de 1997.

Secretaría Académica de la U.A.N.L.. Proyecto de Reforma Académica del Nivel medio Superior. U.A.N.L., Monterrey, México. 1993.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal (1° parte). Editorial Limusa. México. 1983.

Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary. Administración. Prentice-Hall. 1996.

Rodríguez Valencia, Joaquín. Teoría de la Administración Aplicada a la Educación. E.C.A.S.A. México. 1993.

Stoner, James A. F. Management. Prentice-Hall. 1990.

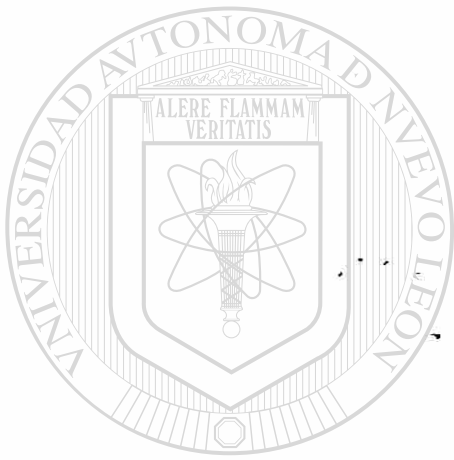
Straus, George; Sayles, Leonardo R.; Cárdenas Nanneti, Jorge. Personal Problemas Humanos de la Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana. México. 1986.

Stufflebeam, Daniel. Evaluación Sistemática. Editorial PAIDOS. 1995.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Wehrich, Heinz; Koontx, Harol. Administración. Una perspectiva global. McGRAW-HILL. 1995.

Weis, Carol H. Investigación Evaluativa. Editorial Trillas. México 1997.



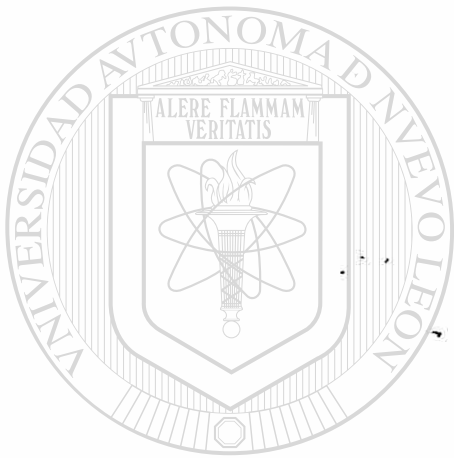
ANEXOS

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ANEXO 1

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

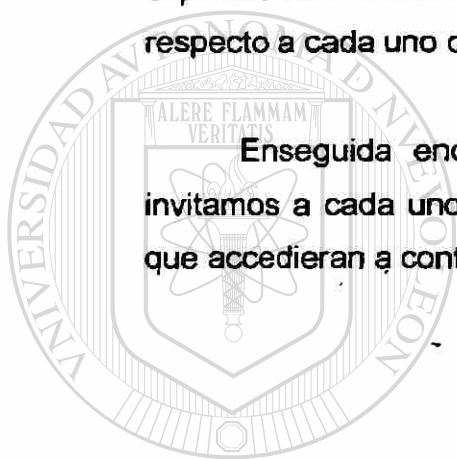
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Para la elaboración del instrumento, nos basamos en los cuatro clientes que nuestro trabajo propone.

Los ítemes se enfocan a las funciones y habilidades que el docente debe de tener para satisfacer las necesidades y requerimientos que la sociedad, la institución, el alumno y el maestro mismo tienen.

Al final de este anexo, añadimos la matriz de preguntas en donde especificamos cuántos ítemes se construyeron para cada función y habilidad con respecto a cada uno de los cuatro clientes.

Enseguida encontramos el instrumento mismo y la carta con la que invitamos a cada uno de los maestros que participaron en la prueba piloto para que accedieran a contestar el cuestionario de nuestra propuesta.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Compañero maestro:

La preparatoria N° 15 de la U.A.N.L., está desarrollando por distintos medios, acciones tendientes a elevar la calidad del servicio que se presta. Como parte estratégica se realiza un estudio con el propósito de Diseñar un perfil del docente, fundamentado teórica y contextualmente, que permita optimizar las acciones de planeación, organización, gestión y control de los recursos humanos de la preparatoria.

Dentro del estudio se contempla la aplicación de cuestionarios a los maestros de nuestra institución; por lo cual, solicitamos su colaboración para responder el presente cuestionario que se compone de 46 preguntas de dos tipos de respuestas

Dada la importancia de esta tarea y considerando que el cuestionario es anónimo, en mucho nos servirá la veracidad de sus respuestas.

Agradecemos su colaboración.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ATENTAMENTE
EL EQUIPO INVESTIGADOR

I. INSTRUCCIONES:

CONTESTE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS QUE SE LE PLANTEAN, MARCANDO CON UNA CRUZ (X) LA RESPUESTA QUE CORRESPONDE SEGÚN SU CRITERIO.

1.- ¿Sabe usted cómo desarrollar la capacidad de autoaprendizaje de los alumnos?

SÍ () NO ()

2.- ¿Sabe usted cómo promover en los alumnos, la aplicación de principios científicos en la comprensión y resolución de problemas?

SÍ () NO ()

3.- ¿Conoce usted las habilidades y destrezas que debe desarrollar en el alumno, que le permitan proseguir estudios superiores?

SÍ () NO ()

4.- ¿Conoce las estrategias para crear condiciones de cooperación entre los alumnos?

SÍ () NO ()

5.- ¿Domina los contenidos de las materias que imparte?

SÍ () NO ()

6.- ¿Conoce estrategias para motivar el aprendizaje de los alumnos?

SÍ () NO ()

7.- ¿Sabe cómo estimular el desarrollo del potencial individual de los alumnos?

SÍ () NO ()

8.- ¿Practica el respeto a cada uno de los alumnos como persona?

SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

9.- ¿Se le facilita promover y mantener un alto potencial de interés en los alumnos?

SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

10.- ¿Sabe cómo satisfacer en plenitud las expectativas intelectuales del grupo?

SÍ () NO ()

11.- ¿Se le facilita promover y mantener un equilibrado clima emocional?

SÍ () NO ()

12.- ¿Se le facilita producir interacciones cognoscitivas del más alto nivel de calidad?

SÍ () NO ()

13.- ¿Se le facilita conducir a los alumnos al logro de las metas acordadas en los plazos establecidos?

SÍ () NO ()

14.- ¿Sabe usted cómo estimular el desarrollo del pensamiento independiente y creador de los alumnos?

SÍ () NO ()

15.- ¿Se le facilita lograr una actuación equilibrada, honesta, responsable y simpática?

SÍ () NO ()

16.- ¿Se le facilita reorientar la conducción del curso, cuando las circunstancias lo determinan sin generar ansiedad en el grupo?

SÍ () NO ()

17.- ¿Se le facilita lograr la participación activa y crítica del alumno, como protagonista principal del proceso de aprendizaje?

SÍ () NO ()

18.- ¿Planea y organiza los contenidos curriculares en academia?

SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

19.- ¿Sabe usted cómo seleccionar y aplicar métodos y materiales didácticos que apoyen el proceso de enseñanza aprendizaje?

SI () NO ()

20.- ¿Participa en eventos de actualización y capacitación académica y metodológica?

SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

21.- ¿Sabe usted cómo impartir clases críticas, activas y participativas?

SI () NO ()

22.- ¿Mantiene relaciones cordiales con la administración?

SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

23.- ¿Procura un área de trabajo agradable?

SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

24.- ¿Tiene usted acceso a material didáctico?

SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

25.- ¿Considera que su salario le permite cubrir no sólo sus necesidades básicas?

SI () NO ()

26.- ¿Tiene usted facilidad para seguir preparándose?

SI () NO ()

27.- ¿Se le facilita planear los contenidos que imparte?

SI () NO ()

28.- ¿Se le facilita crear un ambiente propicio de trabajo y compañerismo?

SI () NO ()

29.- ¿Domina las nuevas tecnologías que apoyan a la docencia?

SI () NO ()

30.- ¿Satisface los requerimientos establecidos por la Institución?

SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

31.- ¿Practica la autocrítica?

SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

32.- ¿Se le facilita desarrollar la participación activa y cotidiana de los alumnos en la clase?

SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

33.- ¿Incrementa los conocimientos en las ciencias exactas, naturales y sociales en los alumnos para aumentar las posibilidades de éxito de los alumnos al egresar?

SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

34.- ¿Sabe usted cómo fomentar en sus alumnos la capacidad de identificar, detectar, plantear y resolver problemas?

SI () NO ()

35.- ¿Sabe usted cómo propiciar buenos hábitos y disciplina en los alumnos?

SI () NO ()

36.- ¿Logra cubrir completamente los contenidos especificados en el programa de la materia?

SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

37.- ¿Actualiza constantemente, conocimientos en su área académica y técnicas pedagógicas?

SI () NO ()

38.- ¿Incorpora conocimientos actualizados?

SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

39.- ¿Se le facilita concatenar las metas Institucionales con las Individuales?
SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

40.- ¿Desarrolla en los alumnos la capacidad para identificar, detectar y resolver problemas?
SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

41.- ¿Concatena los contenidos de su materia con aplicaciones reales?
SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

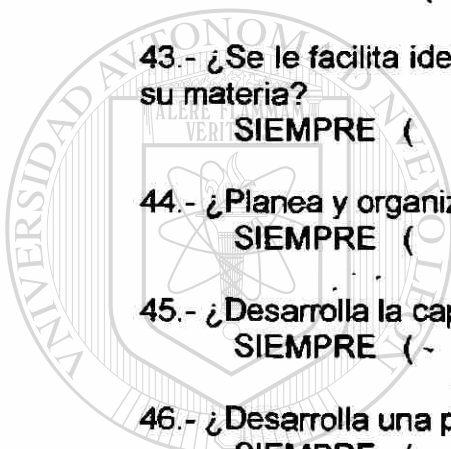
42.- ¿Cuenta con una personalidad responsable, dinámica, empática, trabajadora, autocrítica y accesible?
SI () NO ()

43.- ¿Se le facilita identificar aquellas situaciones reales que tengan aplicación en su materia?
SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

44.- ¿Planea y organiza los contenidos del curso?
SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

45.- ¿Desarrolla la capacidad autocrítica?
SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

46.- ¿Desarrolla una personalidad empática?
SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()



U.A.N.L.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

I. INSTRUCCIONES:

LEA CADA UNA DE LAS PREGUNTAS QUE SE LE PLANTEAN, ESCRIBA EN CUADRO, EL NÚMERO 1, 2 O 3 SEGÚN SU CRITERIO.

En donde:

El 1 es el nivel más bajo, su respuesta es no, nunca, o se encuentra debilidad.

El 2 es el nivel medio, su respuesta es a veces, regularmente.

El 3 es el nivel superior, su respuesta es sí, siempre o se encuentre fuerte.

1.- ¿Sabe usted cómo desarrollar la capacidad de autoaprendizaje de los alumnos?

2.- ¿Sabe usted cómo promover en los alumnos, la aplicación de principios científicos en la comprensión y resolución de problemas?

3.- ¿Conoce usted las habilidades y destrezas que debe desarrollar en el alumno, que le permitan proseguir estudios superiores?

4.- ¿Conoce las estrategias para crear condiciones de cooperación entre los alumnos?

5.- ¿Domina los contenidos de las materias que imparte?

6.- ¿Conoce estrategias para motivar el aprendizaje de los alumnos?

7.- ¿Sabe cómo estimular el desarrollo del potencial individual de los alumnos?

8.- ¿Practica el respeto a cada uno de los alumnos como persona?

9.- ¿Se le facilita promover y mantener un alto potencial de interés en los alumnos?

10.- ¿Sabe cómo satisfacer en plenitud las expectativas intelectuales del grupo?

11.- ¿Se le facilita promover y mantener un equilibrado clima emocional?

12.- ¿Se le facilita producir interacciones cognoscitivas del más alto nivel de calidad?

13.- ¿Se le facilita conducir a los alumnos al logro de las metas acordadas en los plazos establecidos?

14.- ¿Sabe usted cómo estimular el desarrollo del pensamiento independiente y creador de los alumnos?

15.- ¿Se le facilita lograr una actuación equilibrada, honesta, responsable y simpática?

16.- ¿Se le facilita reorientar la conducción del curso, cuando las circunstancias lo determinan, sin generar ansiedad en el grupo?

17.- ¿Se le facilita lograr la participación activa y crítica del alumno, como protagonista principal del proceso de aprendizaje?

18.- ¿Planea y organiza los contenidos curriculares en academia?

19.- ¿Sabe usted cómo seleccionar y aplicar métodos y materiales didácticos que apoyen el proceso de enseñanza aprendizaje?

20.- ¿Participa en eventos de actualización y capacitación académica y metodológica?

21.- ¿Sabe usted cómo impartir clases críticas, activas y participativas?

22.- ¿Mantiene relaciones cordiales con la administración?

23.- ¿Procura un área de trabajo agradable?

24.- ¿Tiene usted acceso a material didáctico?

25.- ¿Considera que su salario le permite cubrir no solo sus necesidades básicas?

26.- ¿Tiene usted facilidad para seguir preparándose?

27.- ¿Se le facilita planear los contenidos que imparte?

28.- ¿Se le facilita crear un ambiente propicio de trabajo y compañerismo?

29.- ¿Domina las nuevas tecnologías que apoyan a la docencia?

30.- ¿Satisface los requerimientos establecidos por la institución?

31.- ¿Practica la autocrítica?

32.- ¿Se le facilita desarrollar la participación activa y cotidiana de los alumnos?

33.- ¿Incrementa los conocimientos en las ciencias exactas, naturales y sociales en los alumnos para aumentar las posibilidades de éxito de los alumnos al egresar?

34.- ¿Sabe usted cómo fomentar en sus alumnos la capacidad de identificar, detectar, plantear y resolver problemas?

35.- ¿Sabe usted cómo propiciar buenos hábitos y disciplina en los alumnos?

36.- ¿Logra cubrir completamente los contenidos especificados en programa de la materia?

37.- ¿Actualiza constantemente, conocimientos en su área académica y técnicas pedagógicas?

38.- ¿Incorpora conocimientos actualizados?

39.- ¿Se le facilita concatenar las metas institucionales con las individuales?

40.- ¿Desarrolla en los alumnos la capacidad para identificar, detectar y resolver problemas?

41.- ¿Concatena los contenidos de su materia con aplicaciones reales?

42.- ¿Cuenta con una personalidad responsable, dinámica, empática, trabajadora, autocrítica y accesible?

43.- ¿Se le facilita identificar aquellas situaciones reales que tengan aplicación en su materia?

44.- ¿Planea y organiza los contenidos del curso?

45.- ¿Desarrolla la capacidad autocrítica?

46.- ¿Desarrolla una personalidad empática?

MATRIZ DE PREGUNTAS

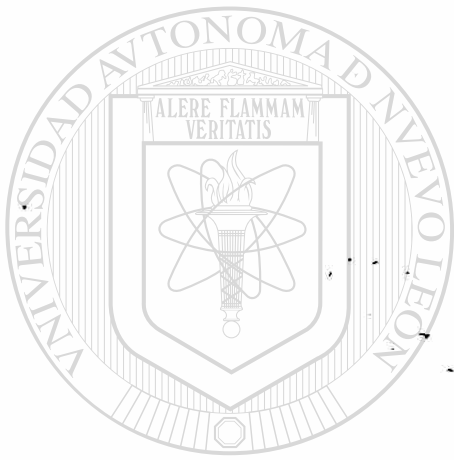
CUESTIONARIO PARA EL MAESTRO:

CLIENTES	FUNCIONES	HABILIDADES
ALUMNO	1 a la 8	9 a la 17
MAESTRO MISMO	18 a la 26	27 a la 32
INSTITUCIÓN	33 a la 37	38 a la 40
SOCIEDAD	41 a la 42	43 a la 46

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





ANEXO 2

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El cuestionario que se usó, consistió en dos test que se aplicaron al mismo tiempo para encontrar la VALIDEZ y la CONFIABILIDAD del instrumento, el cual se piloteó en 20 maestros que representan el 18% del Universo de docentes que laboran en la Preparatoria N° 15 de la U.A.N.L.

La validez que se obtuvo fue la que Magnusson llama VALIDEZ DE CONSTRUCCIÓN. Este autor dice que “el procedimiento para probar la validez de construcción es el mismo que el del método deductivo utilizado comúnmente en toda la investigación científica. El concepto de validez de construcción es una aplicación de este método al problema de evaluar la exactitud de las predicciones, basándose en un test. Esta evaluación se efectúa de acuerdo con el procedimiento clásico: teoría-deducción-hipótesis-prueba experimental-datos que desmienten o confirman la hipótesis. La validez de construcción puede probarse de varias maneras. Los métodos más comunes son:

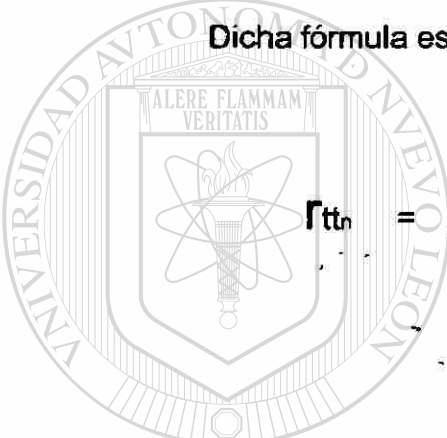
1. El estudio de las diferencias entre grupos que deberían diferir de acuerdo con la teoría de la variable.
2. El estudio de cómo los resultados del test son influidos por los cambios en los individuos o en el medio que, de acuerdo a la teoría, deberían respectivamente influir o dejar de influir en las posiciones de los individuos sobre el continuo.
3. La correlación entre tests diferentes que se supone que miden la misma variable.....
4. La correlación entre ítems aislados o diferentes partes del test.”

(Magnusson, David. Teoría de los tests. Trillas. México. 1995: 162-163)

Para este trabajo usamos el método 3, ya que correlacionamos 2 test que aplicamos a cada persona al mismo tiempo, con lo que obtuvimos una correlación de 0.9503, que consideramos como un resultado que nos da una buena validación de nuestro instrumento.

En cuanto a la CONFIABILIDAD, se calculó por el método de PARTICIÓN EN MITADES, el cual consiste en dividir el test en mitades y “se computa el coeficiente de correlación entre los puntajes de los dos tests mitades, obtenidos del test aplicado. Este coeficiente de correlación puede considerarse como el coeficiente de confiabilidad de uno de los tests mitades. Entonces suponemos que los dos tests mitades son paralelos y estimamos el coeficiente de confiabilidad para el test entero por medio de la fórmula de SPEARMAN-BROWN” (Mangusson, 1995: 127).

Dicha fórmula es la siguiente:



$$r_{tt} = \frac{nr_{tt}}{1 + (n - 1)r_{tt}}$$

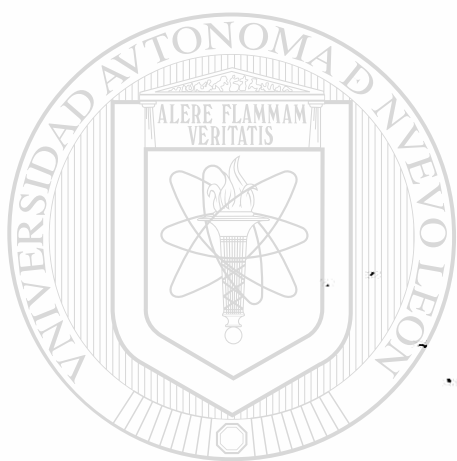
En la correlación de las dos mitades del test que aplicamos se obtuvo una confiabilidad de 0.8284, al cual su le aplicamos la corrección de SPEARMAN-BROWN quedaría de la siguiente manera:

$$R_{xx} = \frac{2(0.8284)}{1 + 0.8284}$$

$$= 0.9061$$

Esta corrección nos da una confiabilidad aceptable del instrumento que proponemos en nuestro trabajo.

A continuación añadimos las estimaciones que nos dio el paquete SPSS,
para nuestra prueba piloto.



UANL

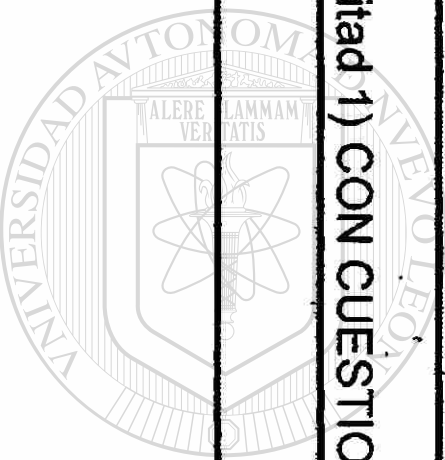
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

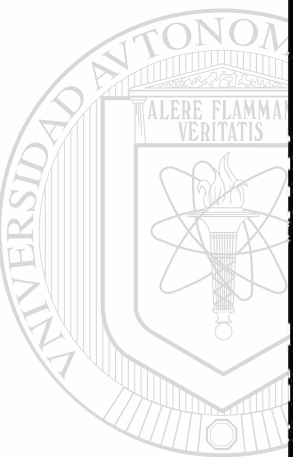
CORRELACIONES

CUESTIONARIO 1 CON CUESTIONARIO 2		0.9503
CUESTIONARIO 1 (mitad 1) CON CUESTIONARIO 1 (mitad 2)		0.8284



ESTADÍSTICAS OBTENIDAS

VARIABLES:	M. Del E.	Media	Desv. St.	Varianza	N
CUESTIONARIO 1	35.45	1.54	6.9	47.62	20
CUESTIONARIO 2	34-40	2.09	9.36	87.62	20
CUESTIONARIOS 1 y 2	36.2	1.62	7.27	52.8	20
CUEST. 1 (mitad 1)	17.85	0.83	3.72	13.82	20
CUEST. 1 (mitad 2)	17.6	0.78	3.5	12.25	20



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CUESTIONARIO N° 1

ESTADÍSTICAS	M. Del Error	MEDIA	DESV. ST.	VARIANZA	N
P1	1	0	0	0	20
P2	0.7	0.11	0.47	0.22	20
P3	0.85	0.08	0.37	0.13	20
P4	0.85	0.08	0.37	0.13	20
P5	1	0	0	0	20
P6	1	0	0	0	20
P7	1	0	0	0	20
P8	0.95	0.05	0.22	0.05	20
P9	0.5	0.11	0.51	0.26	20
P10	0.65	0.11	0.49	0.24	20
P11	0.85	0.08	0.37	0.13	20
P12	0.45	0.11	0.51	0.26	20
P13	0.95	0.05	0.22	0.05	20
P14	0.9	0.07	0.31	0.09	20
P15	0.9	0.07	0.31	0.09	20
P16	0.85	0.08	0.37	0.13	20
P17	0.9	0.07	0.31	0.09	20
P18	0.45	0.11	0.51	0.26	20
P19	0.85	0.08	0.37	0.13	20
P20	0.35	0.11	0.49	0.24	20
P21	0.95	0.05	0.22	0.05	20
P22	0.8	0.09	0.41	0.17	20
P23	0.9	0.07	0.31	0.09	20
P24	0.55	0.11	0.51	0.26	20
P25	0.85	0.08	0.37	0.13	20
P26	0.8	0.09	0.41	0.17	20
P27	1	0	0	0	20
P28	0.8	0.09	0.41	0.17	20
P29	0.7	0.11	0.47	0.22	20
P30	0.85	0.08	0.37	0.13	20
P31	0.45	0.11	0.51	0.26	20
P32	0.6	0.11	0.5	0.25	20
P33	0.55	0.11	0.51	0.26	20
P34	1	0	0	0	20
P35	1	0	0	0	20
P36	0.95	0.05	0.22	0.05	20
P37	0.65	0.11	0.49	0.24	20
P38	0.55	0.11	0.51	0.26	20
P39	0.45	0.11	0.51	0.26	20
P40	0.85	0.08	0.37	0.13	20
P41	0.65	0.11	0.49	0.24	20
P42	0.95	0.05	0.22	0.05	20
P43	0.75	0.1	0.44	0.2	20
P44	0.9	0.07	0.31	0.09	20
P45	0.65	0.11	0.49	0.24	20
P46	0.35	0.11	0.49	0.24	20

CUESTIONARIO N° 2

ESTADÍSTICAS	M. Del Error	MEDIA	DESV. ST.	VARIANZA	N
P1	0.75	0.1	0.44	0.2	20
P2	0.6	0.11	0.5	0.25	20
P3	0.85	0.08	0.37	0.13	20
P4	0.8	0.09	0.41	0.17	20
P5	1	0	0	0	20
P6	0.9	0.07	0.31	0.09	20
P7	0.8	0.09	0.41	0.17	20
P8	0.95	0.05	0.22	0.05	20
P9	0.6	0.11	0.5	0.25	20
P10	0.5	0.11	0.51	0.26	20
P11	0.8	0.09	0.41	0.17	20
P12	0.55	0.11	0.51	0.26	20
P13	1	0	0	0	20
P14	0.8	0.09	0.41	0.17	20
P15	0.9	0.07	0.31	0.09	20
P16	0.8	0.09	0.41	0.17	20
P17	0.7	0.11	0.47	0.22	20
P18	0.6	0.11	0.5	0.25	20
P19	0.65	0.11	0.49	0.24	20
P20	0.55	0.11	0.51	0.26	20
P21	0.8	0.09	0.41	0.17	20
P22	0.85	0.08	0.37	0.13	20
P23	0.9	0.07	0.31	0.09	20
P24	0.55	0.11	0.51	0.26	20
P25	0.75	0.1	0.44	0.2	20
P26	0.6	0.11	0.5	0.25	20
P27	0.95	0.05	0.22	0.05	20
P28	0.9	0.07	0.31	0.09	20
P29	0.55	0.11	0.51	0.26	20
P30	0.9	0.07	0.31	0.09	20
P31	0.45	0.11	0.51	0.26	20
P32	0.7	0.11	0.47	0.22	20
P33	0.65	0.11	0.49	0.24	20
P34	0.8	0.09	0.41	0.17	20
P35	0.95	0.05	0.22	0.05	20
P36	1	0	0	0	20
P37	0.6	0.11	0.5	0.25	20
P38	0.65	0.11	0.49	0.24	20
P39	0.55	0.11	0.51	0.26	20
P40	0.85	0.08	0.37	0.13	20
P41	0.75	0.1	0.44	0.2	20
P42	0.8	0.09	0.41	0.17	20
P43	0.8	0.09	0.41	0.17	20
P44	0.95	0.05	0.22	0.05	20
P45	0.6	0.11	0.5	0.25	20
P46	0.45	0.11	0.51	0.26	20

CORRELACIONES

PREG./CUESTIONARIO 1		PREG./CUESTIONARIO 2	
P1		P1	.8315**
P2	0.1725	P2	0.513
P3	0.3282	P3	0.3282
P4	0.3875	P4	.5260*
P5		P5	
P6		P6	.6448*
P7		P7	.7907**
P8	-0.1555	P8	-0.1555
P9	0.721**	P9	.5707*
P10	.6720**	P10	.7201**
P11	0.4468	P11	0.5083
P12	.5988*	P12	.7493**
P13	0.1037	P13	
P14	0.4095	P14	.6142*
P15	0.0565	P15	0.1977
P16	0.4468	P16	.6671**
P17	0.4801	P17	.6193*
P18	0.4144	P18	0.3689
P19	0.4073	P19	0.4796
P20	0.3345	P20	0.1391
P21	0.46	P21	.7903**
P22	.5613*	P22	.6643**
P23	.5507*	P23	.5507*
P24	0.1816	P24	0.1816
P25	0.0119	P25	-0.0326
P26	0.2259	P26	0.4698
P27		P27	0.3304
P28	0.4377	P28	0.4565
P29	.5269*	P29	.5648**
P30	0.4271	P30	0.1741
P31	0.4286	P31	0.315
P32	0.4554	P32	0.2034
P33	.6357*	P33	.7460**
P34		P34	0.4024
P35		P35	0.46
P36	0.1037	P36	
P37	0.2723	P37	.5274*
P38	0.7635**	P38	.6424*
P39	.6556**	P39	.5364*
P40	0.3677	P40	0.5061
P41	.8348**	P41	.6359*
P42	0.3304	P42	.6671**
P43	.6848**	P43	.6319*
P44	0.4095	P44	0.2332
P45	0.376	P45	0.3545
P46	.5269*	P46	0.4853

* = .01 ** = .001

