



Universidad
Latina

UNIVERSIDAD LATINA S.C.

**DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA
ORGANIZACIÓN**

**“MANUAL DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS PARA EL PERSONAL
DE BASE DEL COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS
Y TECNOLÓGICOS DEL ESTADO DE MICHOACÁN”.**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

MA. DE LA LUZ ALMAZÁN BENÍTEZ

ASESOR: MAESTRO CÉSAR MÁRQUEZ MÁRQUEZ

MÉXICO, D.F. SEPTIEMBRE DE 2011.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Gracias Dios:

Por la bendita gracia de la vida y por permitir que culminara esta etapa de mi vida.

A mis padres: *Que me dieron las bases para ser quien soy ahora.*

Ángel Almazán Carvajal

Eva Benítez García

A mis hermanas y hermanos: *Guillermina, Elvia, Ángel, Manuel, Rafael, Marcos, Jesús, Eva y Alejandro, gracias por su amor y sus constantes muestras de apoyo.*

AGRADECIMIENTOS

A la UNIVERSIDAD LATINA

Gracias por los apoyos brindados.

A mi Asesor: Maestro César Márquez Márquez.

Gracias por guiarme con paciencia alentarme a continuar y por la asesoría brindada.

Al Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán,
por permitirme la oportunidad de ser parte de su gran equipo.

DEDICATORIA.

A todos mis sobrinos

Por ser el gran motivo que tengo para seguir preparándome en lo personal y profesional.

A mis amigos:

Andrea Marmolejo Hernández

Gracias por apoyarme en este proyecto y sobre todo por ser mi amiga.

Abel Galarza Torres

Gracias por tu amistad y apoyo.

A todos los jóvenes que buscan las oportunidades en medio de la adversidad, aquellos que se preparan con el estudio y no caen en el conformismo.

INDICE	PÁGINA
INTRODUCCION	8
Planteamiento del Problema	9
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
Justificación	19
Alcances.	20
Limitaciones	20

CAPITULO 1. CONCEPTOS BASICOS.

1.1. Manuales Administrativos	21
1.1.1. Definición y objetivos	21
1.1.2. Importancia	23
1.1.3. Ventajas y desventajas	23
1.1.4. Tipos de manuales	24
1.1.4.1. Por su contenido y por función específica	24
1.1.4.2. Por su contenido	25
1.1.4.3. Por su función específica	26
1.1.4.4. Por su ámbito de aplicación	27
1.1.4.5. Clasificación general	27
1.1.4.6. Clasificación específica	28
1.1.5. Contenido de los manuales	28
1.2. La motivación humana	34
1.2.1. Complejidad de la motivación	35
1.2.2. Diferentes teorías sobre motivación	35
1.2.3. Concepto de Incentivos y Recompensas Laborales	37
1.2.4. Propósitos de los incentivos y recompensas	38
1.2.5. Tipos de recompensas	38
1.2.6. Aspectos en los que se debe sustentar un sistema de recompensas	39
1.2.6.1. Principios básicos del refuerzo positivo de Skinner	39
1.2.6.2. ¿Qué pretenden los incentivos?	39
1.2.7. El plan de incentivos	41

1.3. Evaluación del Desempeño	44
1.3.1. Razones por las que se debe evaluar el desempeño	44
1.3.2. Quienes deben evaluar el desempeño	45
1.3.3. Métodos para la evaluación del desempeño	46
1.3.3.1. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	46
1.3.3.2. Métodos modernos de evaluación del desempeño	54

CAPITULO 2. COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y TECNOLOGICOS DEL ESTADO DE MICHOACAN. (CECYTEM).

2.1. Antecedentes Históricos	57
2.2. Generalidades	58
2.2.1. Misión	58
2.2.2. Visión	58
2.2.3. Valores	58
2.2.4. Objetivos	59
2.2.5. Estructura organizacional	60
2.2.5.1. Organigrama	60
2.2.5.2. Funciones generales	61
2.2.6. Cobertura educativa y planta laboral.	68

CAPITULO 3. EL MODELO EDUCATIVO “RUMBO A LA EXCELENCIA” Y LA REFORMA INTEGRAL DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR (RIEMS).

3.1. Objetivos e importancia	70
3.2. Etapas	70
3.3. Antecedentes de la Reforma Integral de Educación Media Superior	76
3.3.1. Cuatro Ejes de la RIEMS	76
3.3.2. El perfil del Docente del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB).	77
3.4. El programa de estímulos y recompensas del CECyTEM y los nuevos retos.	81

CAPITULO 4. PROPUESTA DE MANUAL DE ESTIMULOS Y RECOMPENSAS PARA EL PERSONAL DOCENTE DE BASE DEL CECyTEM.

4.1 MISION VISION Y VALORES DEL CECYTEM. 83

4.2 EL MANUAL DE ESTIMULOS Y RECOMPENSAS PARA EL PERSONAL DOCENTE DE BASE DEL CECYTEM. 84

INTRODUCCION 84

CAPITULO I.

1.1. OBJETIVOS 86

1.2. ALCANCE 86

CAPITULO II.

NORMATIVA PARA ALCANZAR Y OTORGAR EL RECONOCIMIENTO A DOCENTE LIDER DE EXCELENCIA Y DOCENTE EN MEJORA CONTINUA. 88

CAPITULO III.

LINEAMIENTOS DE LA COMISION EVALUADORA. 91

CAPITULO IV.

CRITERIOS, PROCEDIMIENTO Y FORMATOS 93

ANEXOS 109

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES 120

BIBLIOGRAFIA 122

Anexos (Formatos) 123

INTRODUCCIÓN

El CECYTEM con el objetivo de motivar el desarrollo institucional, y fortalecer el desarrollo personal de los trabajadores de base creó un plan de incentivos y recompensas el cual se rige por “El reglamento de estímulos y recompensas”, que entró en vigor en 1999 para docentes y para los administrativos en el 2000.

En la actualidad se han dado grandes cambios dentro y fuera del subsistema, cambios que obligan a la modificación de los manuales administrativos ya existentes y a la creación de aquellos que son requeridos para la eficacia de los procesos y la mejor aplicación de los recursos.

De ahí, la importancia de diseñar y sistematizar dentro del marco del Modelo Educativo que establece el CECYTEM Y LA REFORMA INTEGRAL DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR: El Manual de Estímulos y Recompensas para el personal docente de base del CECyTEM, que garanticen el logro de los objetivos institucionales e individuales.

Para el fundamento teórico hemos estudiado los siguientes temas desarrollados en tres capítulos en el primero trataremos sobre los manuales administrativos definición clasificación y la importancias de estos como herramienta administrativa, la motivación humana, concepto de incentivos y recompensas, en este capítulo también abordamos el tema de la evaluación de desempeño, en el capítulo 2 trataremos sobre los antecedentes históricos del CECyTEM, quienes somos cual es la misión y visión, los objetivos su estructura organizacional los logros y cobertura educativa, en el capítulo 3 se trata establecer la relación del Modelo Educativo del Colegio y la Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS). En el capítulo cuatro presentamos la propuesta del Manual de Estímulos y Recompensas para el personal Docente de Base del CECyTEM. Finalmente en el capítulo 5. Se plantea las conclusiones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde hace 11 años el CECYTEM ha otorgado a su personal una serie de estímulos que tienen como objetivo la motivación del trabajador para que con su desempeño se logren alcanzar las metas propuestas en el “Modelo Educativo” para tal efecto se ha regido por el “Manual de Estímulos y Recompensas” en este manual se consideran los estímulos siguientes:

1. Docentes que asesoran a los alumnos ganadores de los eventos académicos en que participe el subsistema educativo; siendo esto de carácter estatal, nacional e internacional. Dicho estímulo es de tipo económico y su monto es de acuerdo al nivel del evento y del lugar que ocupe el alumno participante.
2. Con la finalidad de estimular la creatividad e investigación del personal docente del colegio, se realiza anualmente en el CECYTEM el “CONCURSO ESTATAL DE PROTOTIPOS DIDACTICOS, TECNOLOGICOS Y PROYECTOS PRODUCTIVOS”. Evento en el cual se otorga un reconocimiento a los docentes que de acuerdo a la convocatoria, asesoran a los jóvenes ganadores del primer lugar en prototipos, de igual forma el estímulo es de tipo económico.
3. Reglamentación para determinar al Docente Líder de Excelencia y a los Docentes en Mejora Continua.
4. Reglamentación para determinar al Administrativo Líder de Excelencia y a los Administrativos en Mejora Continua.

En los primeros dos estímulos los Docentes que son asesores de alumnos ganadores se hacen acreedores al Estímulo económico el cual se otorga al presentar constancia de asesor avalada por el Director del plantel.

El tercer estímulo es el de Docente Líder de Excelencia que se define como aquella persona que muestra en su interacción personal y colectiva un grado evidente de desarrollo integral sobresaliente en actitud y aptitud en las actividades que despliega dentro de la comunidad, en otras palabras se muestra como persona modelo.

Para su estudio es necesario transcribir los criterios en los que se fundamenta la evaluación para determinar al Docente Líder de Excelencia y Docente en Mejora Continua. Para la evaluación se cuenta con una **TABLA GENERAL**.

Esta tabla en su totalidad reúne un puntaje de 1000 puntos distribuidos en los criterios que la conforman:

CRITERIOS DE EVALUACION:

SER:

Criterio que se aplica y genera con la participación de todo el personal Docente al servicio del plantel. Se evalúa y pondera principalmente la calidad humana de los docentes así como su actitud frente a la problemática presente en el trabajo diario dentro y fuera de la institución debiéndose realizar una sola vez y al final de cada semestre. Usando el formato Valores de Ser, cada docente escribe nombres de hasta 10 de sus compañeros que en su opinión cubran en un porcentaje los valores que promueve el Modelo Educativo. Anexo: Formato 1.

HACER:

Criterio que se aplica y genera con la opinión del alumno. Quien evalúa a cada Docente que le imparte clase, con el derecho que le otorga ser Cliente Inmediato y a quién están encaminados todos nuestros esfuerzos dentro del marco que nos distingue como institución al servicio educativo.

Para recabar la información relacionada con este criterio se hace uso de los formatos:

- 1ª. Evaluación al desempeño Docente en el Aula. Anexo: Formato 2.
- 2ª. Evaluación al Desempeño Docente en el Aula. Anexo: Formato 3.

I.- ADMINISTRACION DEL CURSO:

Factor que evalúa la forma de planificar el curso, orden y secuencia de los temas tratados en la asignatura, el tiempo de exposición de los mismos, la metodología usada durante las exposiciones de la Asignatura los objetivos del programa, la presentación de los temas, el cumplimiento del programa, etc.

II.- MANEJO DEL GRUPO Y SU DESARROLLO:

Factor que evalúa la capacidad y habilidad que tiene el docente para desarrollar su clase, el lenguaje utilizado, la aclaración de dudas surgidas, la corrección de errores en que incurra, las dinámicas usadas para el aprovechamiento del grupo el interés que despierta por su materia, el ambiente que genera hacia el seno del grupo, la facilidad con la que se comunica, la imparcialidad en el trato con los alumnos, el fomento a la participación individual o de grupo, la empatía desarrollada, etc.

III.- PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA:

Factor que evalúa la oportunidad en tiempo y forma que observa el docente para impartir sus clases, el asistir y dar cumplimiento a los compromisos contraídos por el mismo y su grupo de clase, así como la administración del tiempo para iniciar y terminar los temas de su asignatura, la permanencia en los espacios del plantel para realizar las actividades de apoyo que le demanda el alumnado, etc.

IV. DESEMPEÑO PROFESIONAL:

Factor que evalúa la actitud y aptitud mostrada por el docente bajo diferentes circunstancias, el dominio mostrado en su materia, la disposición para orientar individual o grupalmente, la habilidad para manejar y solucionar conflictos con imparcialidad, la actitud mostrada para cooperar y proponer alternativas de solución a problemas cotidianos dentro de la comunidad escolar, la forma de evaluar la materia conforme a lo planeado, la forma de apoyar el aprendizaje con tareas, la forma de revisar exámenes para reforzar conocimientos el uso de material didáctico de apoyo, el tiempo y esfuerzo utilizados en la preparación de sus clases, los esfuerzos mostrados para su propio desarrollo integral, etc.

ESTAR

Criterio constituido por aspectos perfectamente delimitados por la forma de obtener los valores de la evaluación en el plantel. Este criterio se divide en dos partes:

- **ESTAR 1.** Es la primera de ellas y se realiza por los jefes inmediatos a los docentes quienes asisten a las clases de estos últimos para observarlos, evaluarlos y reflejar los resultados en el formato evaluación diagnóstica a docentes. El formato mencionado cubre 5 aspectos diferentes: Anexo: Formato 4.
 - a. Encuadre
 - b. Ejecución
 - c. Evaluación
 - d. Habilidades
 - e. Actitudes mostradas por el docente durante el desarrollo de sus clases bajo observación y asistencia de su jefe inmediato.
- **ESTAR 2.** Obtiene sus valores del desarrollo de 15 actividades como son: VER TABLA GENERAL.

1. Promedio aprovechamiento de grupos.

Al docente se le asignan puntuaciones de acuerdo al promedio de aprovechamiento de los grupos a los cuales les imparte clase durante el semestre, contabilizándose este promedio con las calificaciones de todo el grupo al finalizar el cuarto examen parcial. Información proporcionada por Servicios Escolares. La puntuación por asignarse se hará de acuerdo a los rangos del promedio general obtenido conforme a la TABLA No. 1:

PROMEDIO GENERAL	PUNTOS
100 – 90 DE PROMEDIO	60 PUNTOS
89 – 80 DE PROMEDIO	40 PUNTOS
79 – 70 DE PROMEDIO	30 PUNTOS
69 – 00 DE PROMEDIO	20 PUNTOS

TABLA N° 1

2. Elaborar apuntes, manuales de prácticas de laboratorio y taller.

El docente en el desarrollo de su trabajo elabora manuales de prácticas de laboratorio o taller, material audiovisual, secuencias audio tutoriales, diapositivas, videos, apuntes de apoyo afines a la asignatura que imparte a su campo de especialización, Etc.

Si cumple con al menos uno de los temas citados líneas arriba y que el material elaborado este al 100% terminado dentro del periodo considerado. El puntaje se otorga presentando el material original y conforme a la TABLA No. 2:

AUTOR	COAUTOR	APOYO
50 PUNTOS	20 PUNTOS	5 PUNTOS

TABLA N° 2

3. Facilitador en círculos de estudios.

Para obtener la puntuación, el docente deberá participar como facilitador por lo menos en un Círculo de Estudio, por lo que la documentación generada alrededor de las sesiones del Círculo será evidencia suficiente para efectos de asignación del puntaje referido en el renglón correspondiente de la Tabla General.

4. Participar en proyectos ecológicos.

Mediante esta actividad como en todas las aquí consideradas, se pretende que el docente promueva, oriente, participe, eduque, genere conciencia y motive en los alumnos la necesidad de conservar el Medio Ambiente en el que vive y se desarrolla. Para la asignación de puntaje correspondiente refiérase a la TABLA No. 3

AUTOR	COAUTOR	APOYO
30 PUNTOS	10 PUNTOS	5 PUNTOS

TABLA N° 3

5. Participar en proyectos didácticos, tecnológicos y productivos.

Aquí se consideran todos los esfuerzos de investigación que se tenga a bien emprender alrededor de cualquier área de la ciencia, incluyendo prototipos o artefactos generados para fines de aplicación, demostración o generación de empleo. Las características que deben reunir consideran su integración en un proyecto por escrito, completos al 100% y/o que están en operación durante el periodo de tiempo que se está evaluando. EL puntaje se otorgan conforme a la TABLA No. 4

NUEVO PROYECTO		
AUTOR	COAUTOR	APOYO
15 PUNTOS	10 PUNTOS	5 PUNTOS

PROYECTO EN OPERACIÓN		
AUTOR	COAUTOR	APOYO
30 PUNTOS	15 PUNTOS	5 PUNTOS

TABLA N° 4

6. Asistir a cursos y conferencias.

Estas actividades facultan a quienes asisten a estos eventos de información e intercambio de ideas a liderar las actividades de actualización, capacitación y formación de la comunidad donde están prestando sus servicios profesionales. Para obtener esta puntuación será suficiente con participar al menos una vez por evento al semestre. Para la asignación de puntos véase la TABLA GENERAL.

7. Impartir cursos y conferencias.

En la institución se promueve la impartición de cursos en cascada con los cuales se pretende que el personal en las áreas de especialidad que ofrece cada plantel actualice sus conocimientos y aún más que se ofrezcan a los diferentes sectores que conforman las comunidades donde operan nuestros planteles con el fin de mejorar el desarrollo y el progreso de las mismas. Para la asignación de puntos véase la TABLA GENERAL.

8. Aplicar herramientas de calidad en el aula.

Las característica principal del Modelo Educativo del CECYTEM se fundamenta en el uso de tecnología educativa de punta y de la aplicación de principios de calidad total, y esto involucra elaborar integrar registros de parámetros observables en el desarrollo de habilidades en el aprendizaje de conocimientos y en la conducta de los alumnos dentro y fuera de las aulas de clase. Para la asignación de puntos véase la TABLA GENERAL.

9. Participar en eventos académicos.

Esto se refiere a las actividades convocadas por el plantel en forma conjunta durante el semestre que se está evaluando y es el caso de los actos cívicos, desfiles, periódico mural, Kilometro del libro, semana de la ciencia y tecnología, semana de aniversario, como Jurado en concursos, instructor en cursos propedéuticos, inscripciones, jornadas de reforestación, jornadas de vacunación, etc. Para la asignación de puntos véase la TABLA GENERAL.

10. Elaborar y modificar programas de estudio.

Los mecanismos para proponer, justificar, discutir, enriquecer y aprobar las iniciativas tienen como escenario obligado y natural los Comités locales de calidad y su interacción con el Comité Estatal correspondiente porque cada propuesta debe reunir las características documentales de forma y fondo suficientes para la asignación del puntaje correspondiente. Para la asignación de puntos véase la TABLA GENERAL.

11. Elaborar material didáctico.

La impartición de cátedra apoyándose con material didáctico elaborado ex profeso se significa como una herramienta eficaz para la comprensión, asimilación aplicación del conocimiento por parte de los educandos, razón por la cual los docentes al elaborar el material didáctico, deben ponerlo a consideración del Comité Local correspondiente para su aprobación. Para la asignación de puntos véase la TABLA GENERAL.

12. Asesorar en jornadas académicas.

Actividad que debe poseer entre otras características un plan de trabajo, el establecimiento de estrategias de actuación individual o grupal con el fin de enriquecer los conocimientos y las habilidades de los educandos para aplicarlos en diferentes escenarios académicos, deportivos, culturales, etc. Tanto a nivel local, estatal, regional, nacional e internacional. La asesoría en aspectos Ecológicos no forma parte de este punto. Los puntajes se otorgan conforme a la TABLA N° 5.

ASESOR DE JORNADAS ACADÉMICAS, DEPORTIVAS Y CULTURALES				
LOCAL	ESTATAL	REGIONAL	NACIONAL	INTERNACIONAL
5	10	15	20	30

TABLA N° 5

13. Asistir a comités de calidad.

Es en este nivel de la Organización para la Calidad donde sistemáticamente la actividad Docente define las características de Calidad Educativa del CECYTEM y es un deber asistir a las reuniones para resolver la problemática que se genere en el transcurso del periodo para prever y proponer lo conducente para los casos presentes en el ciclo o semestre siguiente. Todo esto, relacionado estrictamente con el proceso enseñanza – aprendizaje que involucra a las asignaturas cubiertas por el Comité. Para la asignación de puntos véase TABLA GENERAL.

14. Elaborar banco de reactivos.

Los docentes en su asignatura normalmente aplican hasta 4 exámenes parciales durante el semestre. Los problemas y preguntas que contiene cada uno de estos exámenes deben de formar parte del banco de reactivos del plantel y es responsabilidad del docente entregarlos al Comité Local de Calidad para su valoración en forma escrita o en disquete. Para la asignación de puntos véase la TABLA GENERAL.

15. Publicar notas académico – científicas.

La difusión de la Ciencia la Tecnología y los asuntos Académicos en los que se centra y desarrolla la actividad de todos los planteles adscritos al CECYTEM y obviamente de las personas al servicio del mismo, son responsabilidades ineludibles porque forman parte de la Misión y Visión de la institución. Se tienen diferentes escenarios para difundir lo que hacemos como institución de servicios educativos, tanto externos como internos y para efectos de puntuación seguiremos la TABLA N° 6.

INTERNO	EXTERNO			
	LOCAL	ESTATAL	NACIONAL	INTERNACIONAL
10	15	20	30	30

TABLA N° 6

Este es el proceso y los criterios que se evalúan para otorgar el reconocimiento de Líder de Excelencia Docente.

TABLA GENERAL: PARA LA EVALUACION DE DOCENTES.

SER VALORES	EVALUACION DE COMPAÑEROS	50	VALORES DEL SER DE CALIDAD	50
HACER EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL AULA	EVALUACION DEL ALUMNO	300	ADMINISTRACION DEL CURSO	50
			MANEJO DE GRUPO Y SU DESARROLLO	100
			PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	50
			DESEMPEÑO PROFESIONAL	100
ESTAR 1 VISITAS AL AULA	EVALUACION JEFE INMEDIATO	100	EVALUACION DIAGNOSTICA	100
ESTAR 2 DESEMPEÑO DOCENTE	EVALUACION DEL DESARROLLO DE LA DOCENCIA	550	1.- PROMEDIO APROVECHAMIENTO DE GRUPO	60
			2.- ELABORAR APUNTES, MANUALES DE PRACTICAS DE LABORATORIO Y TALLERES	50
			3.- FACILITADOR EN CIRCULOS DE ESTUDIO	40
			4.- PARTICIPAR EN PROYECTOS ECOLOGICOS	30
			5.- PARTICIPAR EN PROYECTOS DIDACTICO Y TECNOLOGICOS.	40
			6.- ASISTIR A CURSOS Y CONFERENCIAS	30
			7.- IMPARTIR CURSOS Y CONFERENCIAS	40
			8.- APLICAR HERRAMIENTAS DE CALIDAD EN EL AULA	30
			9.- PARTICIPAR EN EVENTOS ACADEMICOS	30
			10.- ELABORAR Y MODIFICAR PROGRAMAS DE ESTUDIO.	40
			11.- ELABORAR MATERIAL DIDACTICO	30
			12.- ASESORAR EN JORNADAS ACADEMICAS, DEPORTIVAS Y CULTURALES.	30
			13.- ASISTIR A COMITES DE CALIDAD	40
			14.- ELABORAR BANCOS DE REACTIVOS	30
			15.- PUBLICAR NOTAS ACADEMICO-CIENTIFICAS.	30

Todos y cada uno de los puntos contenidos en esta tabla generan información escrita con la cual se deja evidencia y soporte documental legal, para otorgar el reconocimiento correspondiente reconocimiento al Docente Líder de Excelencia y a los Docentes en Mejora Continua.¹

¹ **REGLAMENTO DE ESTIMULOS Y RECOMPENSAS DEL CECYTEM.**

El problema que se identifica en el reglamento actual es la necesidad de adecuarlo a las circunstancias actuales, garantizando que el comportamiento de los trabajadores contribuirá al logro de los objetivos institucionales que el desempeño sea evaluado acorde al Modelo Educativo del Colegio y al perfil del docente que exige la Reforma Integral de Educación Media Superior. Por ello, en este trabajo se hace el planteamiento de elaborar una propuesta del manual de estímulos y recompensas para el personal de base del colegio.

En estos tiempos el factor más importante es el capital humano, los resultados dependen en gran medida de este, además de remunerar a las personas es necesario incentivarlas continuamente para alcanzar las metas y los objetivos.

A partir de lo expuesto hasta aquí es posible plantear los objetivos que se persiguen al realizar este trabajo.

Objetivos de Investigación.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un instrumento técnico – administrativo que norme la toma de decisiones sobre la asignación de los diferentes estímulos y recompensas que otorga el CECYTEM al personal de base.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Proponer métodos de evaluación eficaces.
- 2.- Lograr que las diferentes actividades en sus procedimientos sean claras y específicas.
- 3.- Proponer políticas que orienten las decisiones operativas en una sola dirección.
- 4.- Establecer objetivos y normas para cada procedimiento de evaluación.
- 5.- Diseñar procedimientos que tengan secuencia lógica y cronológica para las diferentes actividades.
- 6.- Ofrecer mecanismos mediante los cuales se supervisen y controlen las actividades descritas en los procedimientos.

JUSTIFICACIÓN

En párrafos anteriores se ha esbozado de manera resumida la problemática del CECYTEM dicha problemática tiene que ver con el actual Manual de estímulos y recompensas que busca el reconocimiento al esfuerzo desarrollado por el personal del colegio. En el planteamiento del problema se da detalle del procedimiento que se sigue en la evaluación. La propuesta de El Manual tiene como fin establecer los procesos para recompensar a las personas, establecer los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la institución a alcanzar los objetivos de la misma y la satisfacción de los objetivos de su personal.

En lo que se refiere a los objetivos del CECYTEM en su Modelo Educativo se plantea metas bien definidas entre ellas tenemos:

- Elevar el índice de aprobación del 100%
- Bajar el índice de deserción del 0%
- Ser la institución con mayor captación de alumnos
- Elevar la eficiencia terminal

La propuesta del Manual de Estímulos y Recompensas conlleva altos niveles de reciprocidad y en consecuencia posibilita la generación de lealtad en ambas partes: de la institución al trabajador y del trabajador a la institución.

En paralelo se trata de crear sinergia entre el personal, para elevar el nivel académico, la eficiencia del colegio en su conjunto y mejorar la convivencia del personal.

En conclusión, existen posibilidades amplias para generar beneficios, tanto, a la institución en estudio como a la comprensión de un fenómeno central en el análisis de los recursos humanos como parte de la formación de un administrador de empresas.

Alcances:

- a) Este manual se realizará para el CECYTEM, considerando su aplicación en todos sus planteles.
- b) Se propondrán opciones para su actualización
- c) Se documentarán los principales procedimientos propuestos y los ya existentes en el Manual.

Limitaciones:

1. La utilización del manual será responsabilidad del CECYTEM.
2. El tiempo con el que se cuenta es menor al requerido.
3. La información proporcionada por el CECyTEM.

CAPITULO 1

CONCEPTOS BÁSICOS.

1.1. MANUALES ADMINISTRATIVOS.

LA ADMINISTRACIÓN.

La administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de la organización para lograr una ventaja competitiva sustentable. En otras palabras, es la disciplina conformada por una serie de actividades y operaciones tendientes a estructurar y utilizar los recursos de manera óptima para realizar con dirección y sentido las tareas necesarias para que los resultados de la organización estén dentro del rango deseado.²

1.1.1. Definiciones y objetivos.

Algunas definiciones sobre lo que es un manual

Según Duhalt Kraus Miguel A., un manual es:

“Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.³

Para Reyes Ponce A., un manual es:

“Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”.

Para Terry G. R., un manual es:

“Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

² FRANKLIN Fincowsky, Enrique B. y Krieger, Mario José, **Comportamiento Organizacional**, México, primera edición, Edit. Pearson Prentice Hall, 2011. Pág. 3

³ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos**

Para Joaquín Rodríguez Valencia, un manual es:

“Es un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”⁴

Un **manual** es un documento que contiene información de un organismo social (manual de bienvenida, políticas, entre otros), el **manual administrativo** es el documento del cual se valen las organizaciones para hacer más eficiente el desempeño de su personal algunos de estos describen procedimientos e instrucciones para la realización del conjunto de actividades que se deben realizar en determinadas funciones.

Objetivos de los manuales:

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f) Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- g) Interviene en la consulta de todo el personal.
- h) Para establecer un sistema de información o modificar al ya existente.

⁴ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. *Como elaborar y usar los manuales administrativos*

- i) Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

1.1.2. Importancia

El manual administrativo es la fuente de información formal con que cuentan las organizaciones, estos por su diversidad y funcionalidad permiten a las mismas integrar al personal desde el primer momento en que se incorpora el trabajador, guía a estos en lo que se refiere a los procesos, funciones y orienta sobre las reglas formales de la misma.

1.1.3. Ventajas y desventajas.

Ventajas

- 1) Logra y mantiene un sólido plan de organización. Centraliza la toma de decisiones.
- 2) Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave. Por su utilidad en la evaluación del desempeño.
- 3) Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar. Está al alcance de los trabajadores el manual de funciones
- 4) Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- 5) Determinan la responsabilidad de cada puesto y la relación con los demás de la organización. Detalla la estructura organizacional de la empresa
- 6) Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes. Están redactados en un lenguaje claro y sencillo que permita su comprensión.

Desventajas:

- 1) Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones. La coherencia y congruencia deben permanecer como una constante.

2) El costo de producción y actualización puede ser alto. Si no se cuenta con personal en el área de recursos humanos se debe pagar a personas externas

3) Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad. La competitividad exige constantes cambios en todas las áreas de la organización.

4) Muy sintética carece de utilidad; muy detallada los convierte en complicados. Deben ser precisos sin caer a extremo.

1.1.4. TIPOS DE MANUALES:

Existen manuales de todo tipo y para diferentes propósitos, a continuación se indicarán algunas clasificaciones:

En la tabla 1.1. Se muestra la clasificación

1.1.4.1. Por su contenido y por función específica.

CLASES DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	
POR SU CONTENIDO	<p>En esta categoría se incluyen los siguientes manuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • de historia del organismo, • de organización, • de políticas, • de procedimientos, • de contenidos múltiples (cuando por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos; historia y organización), • de adiestramiento o instructivo, • técnicos.
POR FUNCION ESPECIFICA	<p>En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. El grupo incluye los manuales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • producción, • de compras, • de ventas, • de finanzas, • de contabilidad, • de crédito y cobranza, • de personal, • generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales).

Cuadro no. 1.1. Clasificación de manuales.

A continuación se presenta un resumen de las características de cada uno de estos tipos de manuales.

1.1.4.2. Por su contenido:

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

Manual de historia. Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.

Manual de organización. Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

Manual de políticas. Se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permitirá:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b) Facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etcétera.

Manual de contenido múltiple. Cuando el volumen de actividades, o del personal, o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo. Un ejemplo de manual de contenido múltiple es el de políticas y procedimientos, en él se combinan dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

Manual de procedimientos. Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (cómo hacer las cosas) de trabajo al personal. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

1.1.4.3. Por su función específica:

De acuerdo con esta clasificación, se pueden elaborar manuales con base a las funciones operacionales. A continuación se mencionan las características de estos tipos de manuales.

Manual de producción. Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de la producción.

Manual de compras. Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común. Por ejemplo: cuando hubiera necesidad de comprar material con una empresa extranjera.

Manual de ventas. Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual de finanzas. Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tenga que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de contabilidad. Su propósito es señalar los principios y técnicas de contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de elaboración de la información financiera, entre otros.

Manual de crédito y cobranzas. Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.

Manual técnico. Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal relacionado con una función. Como ejemplo de este tipo de manual es el manual técnico de sistemas y procedimientos.

Manual de personal. Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etcétera.

1.1.4.4. Por su ámbito de aplicación. Véase tabla no. 1.2.

GENERAL	<p>Incluyen el organismo en su conjunto. En este grupo de manuales se clasifican los de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización, • Procedimientos. • Políticas.
ESPECIFICO	<p>Contienen información de una unidad orgánica. En esta clasificación se incluyen los manuales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección. • Auditoria interna. • Políticas de personal. • Procedimientos de tesorería.

Cuadro no. 1.2. Clasificación por su ámbito de aplicación.

1.1.4.5. Clasificación General:

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de éste tenemos a los siguientes manuales:

Manual general de organización. Éste es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional.

Manual general de procedimiento. Este es resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

Manual general de políticas. Su objetivo es establecer políticas generales que además de expresar los deseos y actitud de la dirección superior para toda la empresa, proporciona un marco dentro del cual pueda actuar todo el personal de acuerdo con condiciones generales.

1.1.4.6. Clasificación Específica:

Manual específico de reclutamiento y selección de personal. Se refiere a una parte de un área específica (personal), y su objetivo es establecer instrucciones (en este caso), respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

Manual específico de auditoría interna. Su objetivo es agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con la Auditoría Interna.

Manual específico de políticas de personal. Su objetivo es definir políticas, así como señalar las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etcétera.

Manual específico de procedimientos de tesorería. Su propósito es establecer procedimientos a seguir en el área de tesorería, a fin de capitalizar las oportunidades naturales que se generan al seguir una secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo, ingreso a caja, pago a proveedores, etcétera.

Manual específico de estímulos y recompensas: Se refiere a una parte de un área específica (PERSONAL), que tiene como objetivo definir la normativa, lineamientos, criterios y procedimiento de evaluación para el reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores.

1.1.5. Contenido de los manuales:

Rodríguez Valencia Joaquín, propone los apartados que deben contener los manuales según la clasificación por su ámbito de aplicación, con el interés de uniformar su presentación.

CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

1. Identificación
- En este apartado del manual se deberá indicar los datos siguientes:
- ✓ Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.
 - ✓ Título y extensión del manual (general o específico).
 - ✓ Lugar y fecha de publicación.
 - ✓ Número de revisión, en su caso.
 - ✓ Unidad orgánica responsable de su expedición.
2. Índice
- Consiste en una relación de las partes que conforman el documento; es decir, la versión pulida de su esquema, en la que se incluyen los números de formato de referencia. Para desarrollar una tabla de índice o contenido de un manual de organización se debe:
- ✓ Proporcionar detalles. Es decir debe incluir los conceptos o temas que se incluyan en cada sección.
 - ✓ Dar referencia apropiada para cada concepto de la tabla de contenido dicha referencia puede ser numérica o alfanumérica.
 - ✓ Usar espacios en blanco, sangrados o mayúsculas para indicar las relaciones entre los conceptos de la tabla.
 - ✓ Colocar las referencias de formato a la izquierda de los temas Incluidos.
 - ✓ Usar mini tablas de contenido para ayudar a los usuarios. Una mini tabla de contenido enuncia todos los temas de una determinada sección y se coloca al principio de cada sección.
3. Introducción
- En esta sección se explica al usuario qué es el documento, cuándo se elaboró o se efectuó la última revisión y los objetivos que se pretenden cumplir con él. Se incluye también información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigida, cómo se usará, y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualización. Conviene que contengan un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.
4. Directorio.
- Este apartado debe contener una relación de los funcionarios principales comprendidos en área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual general, pueden incluirse los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente.
5. Antecedentes históricos.
- En esta sección se debe describir el origen del organismo o la unidad orgánica descrita en el manual, se debe indicar la ley o decreto por el que éste se creó (en el caso de organismos públicos), e incluir una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.
6. Base legal (en el caso de organismos públicos).
- Este apartado debe contener una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad si es un manual general o de las unidades administrativas que comprende si es uno específico, así como las demás atribuciones aplicables al organismo en función de sus actividades.

7. Organigrama. Este apartado debe representar gráficamente la estructura orgánica y reflejar de manera esquemática la posición de las unidades administrativas que la componen así como sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.
8. Estructura funcional. En este apartado se deben describir las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes.

CONTENIDO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Una regla respecto al contenido de este tipo de manuales establece que un manual sólo debe contener los elementos necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables. Un manual de procedimientos no debe estar sobre cargado de elementos superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo. En otras palabras, la sencillez y la profundidad deben ser los caracteres que inspiren su programación.

Los manuales de procedimientos también se pueden clasificar de acuerdo con su ámbito de aplicación y alcance, siendo su contenido en cada uno de ellos. Véase tabla no. 1.3.

CONTENIDO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
1. Índice.	El índice es una lista de los apartados en un manual. Es decir, es un esquema al que le puede añadir números o letras del alfabeto como referencia.
2. Introducción.	Su propósito es explicar al usuario qué es el documento, cuál es el objetivo que se pretende cumplir a través de él, cuál será su alcance, cómo se debe usar este manual y cuándo se harán la revisiones y actualizaciones.
3. Organigrama.	En este apartado se representará gráficamente la estructura orgánica. Debe indicar aspectos como: sistemas de organización, tipo de departamentalización, tipo de la centralización y descentralización; relación entre personal con autoridad de líneas y asesoría.
4. Gráficas.	En este apartado se representan los procedimientos de manera gráfica, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales. La técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos se denomina diagrama de flujos.
5. Estructura procedimental.	En este apartado se deberá presentar por escrito, de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en qué tiempo se lleva a cabo, e indicando las unidades administrativas responsables de su ejecución.
6. Formas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La identificación, que consiste en el título y número de la forma y en ocasiones también el de serie. 2. Las instrucciones, que pueden ser la explicación de cómo se debe llenar la forma, la ruta de ésta y sus copias. 3. La introducción, que es la información que prepara la acción inmediata que se va a tomar es decir, las condiciones que gobiernan la acción que va a tener el cuerpo de la forma. 4. El cuerpo representa la parte principal de la forma y constituye la acción que tiene lugar después de la introducción. 5. La conclusión consiste en obtener las firmas de autorización, aprobación u otro dato concluyente que le dé validez formal.

Tabla no. 1.3. Contenido del manual de procedimientos.

MANUAL POR FUNCION ESPECÍFICA

Los manuales por función específica son instrumentos que apoyan la realización del quehacer administrativo cotidiano. En ellos se consigna de manera metódica las operaciones que se deben realizar para cumplir las funciones de toda la organización, o de una unidad administrativa.

Existe una gama de manuales de este tipo, por ejemplo: manual específico de reclutamiento y selección, manual para análisis y valuación de puestos, manual específico de auditoría y sistemas, manual específico de políticas de personal, manual específico de contabilidad.

En el siguiente cuadro se presenta un ejemplo del contenido de un manual administrativo por función específica. Tabla no. 1.4.

CONTENIDO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
1. Identificación.	<p>En esta sección del manual se deberá indicar, en primer término, los siguientes datos de identificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre de organismo o unidad orgánica correspondiente. ✓ Título y extensión del manual (específico). ✓ Lugar y fecha de publicación. ✓ Número de revisión, en su caso. ✓ Unidad orgánica responsable de su expedición.
2. Índice.	<p>En esta sección se enlistan los apartados que conforman el documento, es decir, la revisión de su esquema, además de los números de formato de referencia.</p>
3. Introducción.	<p>Ejemplos de los aspectos que deben considerarse en esta sección:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos del manual. ✓ Ámbito de aplicación. ✓ Autorización. ✓ Cómo usar el manual.
4. Políticas.	<p>En esta sección se describen en forma detallada los lineamientos a seguir por los usuarios en la toma de decisiones para el logro de objetivos del área.</p>
5. Proceso de reclutamiento.	<p>En esta sección se establecen reglas a seguir en el proceso de reclutamiento.</p>
6. Proceso de selección.	<p>En esta sección se incluyen aquellos aspectos que se relacionan con el proceso de selección, mediante el cual se obtiene y elige al candidato de acuerdo con los requisitos específicos para el puesto a cubrir.</p>
7. Procedimiento de reclutamiento y selección.	<p>En esta sección se describen los procedimientos mediante los cuales se canaliza la actividad operativa de reclutamiento y selección de la empresa, y se establecen normas de funcionamiento básicas a las que sus miembros deberán ajustarse.</p>

Tabla no. 1.4. Contenido de un manual de reclutamiento y selección de personal.

1.2. La Motivación humana.

El término motivo se refiere a aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un **estímulo externo** (proveniente del entorno) o ser generado internamente, a partir de los procesos mentales del individuo. Desde esta última perspectiva, el concepto **motivación**, se asocia con el sistema de cognición de las personas, en el cual está involucrada la representación de lo que éstas saben de sí mismas y del ambiente que las rodea.⁵

Los actos del ser humano son guiados por sus conocimientos y emociones; por lo que piensan, saben, prevén y sienten; por su actividad consciente e inconsciente. Actuar de ésta o de aquella manera tiene relación con las motivaciones personales.

En consecuencia, para responder qué es motivación debe apelarse a los conceptos de fuerzas activas e impulsoras (deseo y rechazo). Por ejemplo: el individuo desea poder y estatus, y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Por su parte, el análisis motivacional especifica que la motivación es una meta determinada, en cuya consecución el ser humano gasta energías.

Como las personas son diferentes, las necesidades varían en cada individuo, produciendo diversos patrones de comportamiento. De igual manera, los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades varían con el tiempo en cada individuo.

Premisas que participan de manera activa en la definición del comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado: Se origina en estímulos internos y externos.
2. El comportamiento es motivado: todo comportamiento incluye una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo, consciente o inconsciente.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos: siempre existe un impulso, un deseo, una necesidad o una tendencia como expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

⁵ FRANKLIN Fincowsky, Enrique B. y Krieger, Mario José, **Comportamiento organizacional**, México, primera edición, Edit. Prentice Hall, 2011. Pág. 100.

1.2.1. Complejidad de la motivación

Las motivaciones de las personas pueden ser complejas y con frecuencia contradictorias. Un individuo podría sentirse motivado por el deseo de obtener bienes y servicios económicos, aun cuando éstos carezcan de coherencia con sus necesidades reales.

Por otro lado, los motivadores son elementos que inducen a una persona a actuar de una manera u otra. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer esos deseos.

Los motivadores influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, constituyendo el factor determinante de sus acciones.

En consecuencia, resulta evidente que en cualquier organización los administradores deben preocuparse por los motivadores y ser creativos en su uso, teniendo en consideración que con frecuencia las personas pueden satisfacer sus deseos de diversas formas.

1.2.2. Diferentes teorías sobre motivación:

Los estudios Hawthorne.- Estudios Realizados por Elton Mayo y sus colaboradores descubrieron que, bajo determinadas circunstancias, los incentivos en materia de descanso, incrementos salariales y mejora de las condiciones laborales de índole general, resultan menos importantes para incrementar la productividad que motivar a los empleados procurando satisfacer necesidades sociales como mantener su moral en alto, estimular las interrelaciones satisfactorias con los demás miembros de su grupo de trabajo, brindarles asesoría y conservar abiertas las vías de comunicación con ellos. Este fenómeno, basado en la atención que se brinda al individuo para aumentar su productividad.

Teoría de los factores de Herzberg.- Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

1. Factores higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo. Los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, reflejan su carácter preventivo y muestran que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el entorno o amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción; cuando son precarios producen insatisfacción y se denominan "factores de insatisfacción".

2. Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y aumento de productividad muy por encima de los niveles normales. Involucran sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de la satisfacción y se denominan “factores de satisfacción”.

Teoría del refuerzo positivo.

Esta teoría, basada en las ideas propuestas por el psicólogo estadounidense B.F. Skinner, complementa la teoría de las metas con el reforzamiento positivo, el negativo, el castigo y la extinción. De acuerdo con sus premisas, lo más conveniente es trabajar sobre el entorno en que se desenvuelven los individuos. Desde esta perspectiva, cualquier conducta aprendida se llama “operante”, porque opera en el entorno para producir determinadas consecuencias. Los estímulos anuncian –de alguna manera- que mediante ciertos comportamientos se obtendrán determinadas consecuencias.

Los refuerzos positivos y negativos están destinados a acrecentar la frecuencia con que se produce el comportamiento considerado útil, aunque logran su objetivo por vías distintas: el refuerzo positivo es el “premio” que se obtiene por un trabajo bien realizado en contraste, el refuerzo negativo se da cuando una tarea mal ejecutada o una meta no cumplida encuentran por respuesta una cara de disgusto más o menos permanente, muestras de insatisfacción, una observación o una reprimenda directa.

Por su parte, el castigo y la extinción son métodos de refuerzo destinados a eliminar o reducir la frecuencia con que se produce un comportamiento considerado negativo: el primero lo hace mediante sanciones (por ejemplo, al suspender a un empleado por faltas reiteradas o retardos injustificados).

En cuanto a la extinción, se refiere a la falta de refuerzo positivo después de cierto tiempo de haberlo estado otorgando como premio por un comportamiento determinado. La reiterada ausencia de ese premio, incentivo o motivación lleva a la extinción del comportamiento deseado.

Los programas de reforzamiento positivo pueden ser continuos, intermitentes (como los bonos semestrales que otorgan algunas empresas), o

cuando las condiciones lo permiten (bonos por metas cumplidas o presupuestos alcanzados).

Teoría de la equidad.

La teoría de la equidad, formulada por el psicólogo conductual Stacey Adams, se fundamenta en el hecho de que en las organizaciones las personas se comparan con otras que ocupan el mismo puesto, rango o categoría, que desempeñan las mismas ocupaciones y tareas, o cuentan con sus mismas competencias, y reclaman por sí o a través de los sindicatos igual remuneración que éstas. La comparación puede darse con homólogos internos (perteneciente a la misma organización), o externos (de organizaciones similares en el mercado).⁶

1.2.3. Concepto de Incentivos y recompensas laborales

Incentivos. Son estímulos que se ofrecen a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.

Recompensa. Son los incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseado por la organización. Es una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos, de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir estas prestaciones. No solamente incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad del empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven un crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño.⁷

⁶ FRANKLIN Fincowsky, Enrique B. y Krieger, Mario José *Comportamiento organizacional*

⁷ IDALBERTO, Chiavenato; *Gestión del Talento humano*, Mc Graw Hill, México, 2008

1.2.4. Propósitos de los incentivos y recompensas.

Las organizaciones ofrecen recompensas con el propósito de reforzar actividades que produzcan los efectos siguientes:

1. Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del equipo dentro de la organización. Es decir, que incentiven la conciencia de la misión organizacional y el espíritu de la visión del futuro de la empresa.
2. Ampliar la interdependencia entre el individuo y el equipo y entre éste y la organización. En otras palabras, incentivar el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.
3. Ayudar a resaltar la creación constante de valor dentro de la organización. En otras palabras, incentivar las acciones que agreguen valor para la organización, el cliente y las propias personas. El desempeño excelente debe ser premiado.⁸

1.2.5. Tipos de recompensas:

1. Las recompensas debidas por la realización de los objetivos de la empresa, como las ganancias o las pérdidas. La participación en los resultados anuales o semestrales es un ejemplo de este criterio. Aun cuando siga limitada a ciertos niveles, como los directores o gerentes, este criterio tiene potencial para producir un fuerte efecto en la motivación.
2. Las recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador, que se conceden de forma automática por ciertos intervalos, como son: cinco o diez años, siempre y cuando el trabajador no haya tenido un desempeño insatisfactorio. Los quinquenios o decenios son ejemplo de este criterio. Estos incentivos son pequeños y pretenden, sobre todo, mantener el equilibrio salarial.
3. Las recompensas por un desempeño claramente excepcional. Estas recompensas exigen una diferencia en el desempeño y mejoras salariales que tengan valor motivacional. Es el aumento por méritos.
4. Las recompensas debidas a los resultados de los departamentos, las divisiones o unidades y que se puedan cuantificar con objetividad. Se comparten entre el grupo, en términos de un mismo porcentaje aplicado a la base salarial de cada persona. Se trata de la remuneración variable.

⁸ CHIAVENATO, I. *Gestión del talento humano*, Mc Graw Hill, México, 2008

Los cuatro tipos de recompensas se otorgan- como retribución para alcanzar uno o varios objetivos de la organización.⁹

1.2.6. Aspectos en los que se debe sustentar un sistema de recompensas.

El sistema de recompensas se debe sustentar en los aspectos:

1. La realimentación debe servir como refuerzo positivo del comportamiento deseado. Debe reforzar, fortalecer e incrementar el desempeño excelente.
2. La correspondencia entre las recompensas entregadas y los resultados alcanzados.

1.2.6.1. Principios básicos del refuerzo positivo de Skinner.

El sistema de recompensas debe tomar en cuenta el concepto de refuerzo positivo de Skinner; es decir, todo comportamiento estará determinado por sus consecuencias. El refuerzo positivo se fundamenta en dos principios básicos:

1. Las personas procuran desempeñar sus actividades de modo que les permitan obtener las recompensas a los beneficios más altos.
2. Las recompensas obtenidas refuerzan, cada vez más, la mejoría del desempeño.

El refuerzo positivo se orienta a los resultados deseados. La teoría del refuerzo positivo plantea que las personas observan un comportamiento por una de dos razones:

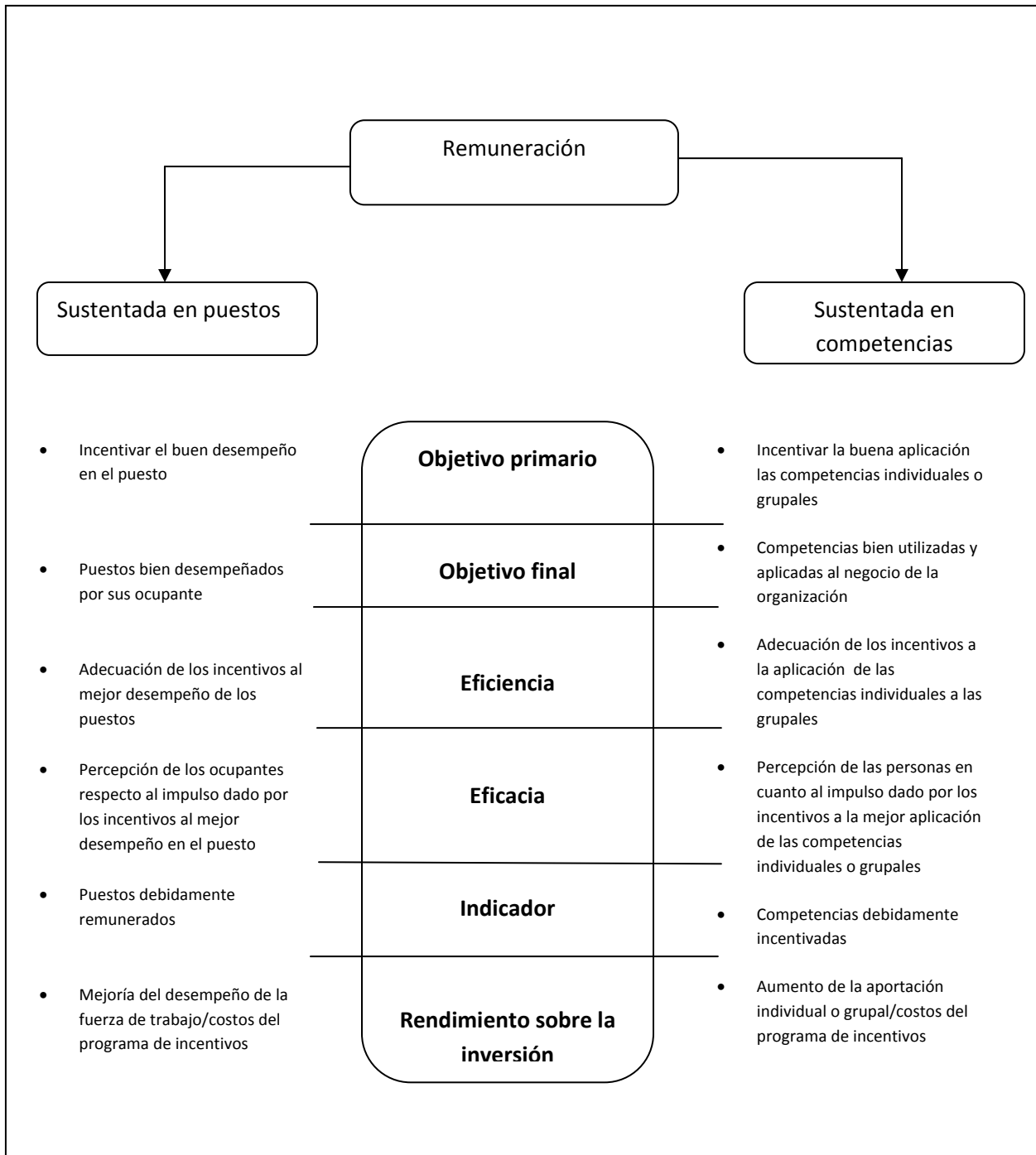
1. Porque un tipo o nivel de desempeño recibe una recompensa consistente.
2. Porque una pauta de desempeño ya ha sido recompensada, por lo cual será repetida con la expectativa de que haya otra recompensa.

1.2.6.2. ¿Qué pretenden los incentivos?

Casi siempre buscan incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de resultados. El enfoque puede estar en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales o grupales.¹⁰ Ver tabla no.1.5

⁹ CHIAVENATO, Idalberto, *gestión del talento humano*, Mc Graw Hill, México 2008

¹⁰ Ibídem.



Cuadro no. 1.5. Los incentivos sustentados en el puesto frente a los incentivos sustentados en competencias.

1.2.7. El plan de incentivos.

En la actualidad muchos trabajadores no sólo ganan un salario o pago por un día o por hora, sino también obtienen algún tipo de incentivo. Existen varios tipos de planes de incentivos. Por ejemplo, los programas de incentivos individuales ofrecen un ingreso adicional y por encima del salario base a los trabajadores que alcancen un estándar de desempeño específico e individual. El pago variable se refiere a planes de salario global que vinculan los pagos con la productividad o con alguna otra medida de la rentabilidad de la compañía; en este caso, el pago no se convierte en parte del salario base de la persona.

El plan de incentivos. Es un programa que establece un estándar de producción para un grupo específico de trabajo, cuyos miembros reciben un ingreso adicional si exceden dicho estándar.¹¹

Cuando se diseña un plan de incentivos se deben tomar en cuenta algunos aspectos fundamentales.

1. El pago por desempeño no es sustituto de una buena administración. Las instrucciones ambiguas, la falta de claridad de los objetivos, la selección inadecuada y el entrenamiento insuficiente, la falta de recursos y una fuerza de trabajo sin liderazgo son factores que impiden un buen desempeño.
2. Las personas dirigen sus esfuerzos a aquello que es recompensado. Un buen plan de incentivos se debe diseñar de modo que concentre la atención de las personas en lo que realmente interesa a la empresa.
3. El salario no es motivador. Como decía Herzberg, el salario es un factor higiénico que produce una motivación temporal y, con el tiempo, el incentivo desaparece. Así, es necesario crear otros motivadores, como las oportunidades para la realización y el éxito psicológico en el trabajo.
4. Las recompensas también sancionan. Las recompensas y las sanciones son dos caras de la misma moneda. La recompensa puede tener un posible efecto punitivo cuando las personas dejan de ganarla o cuando está por debajo de sus expectativas.
5. Las recompensas provocan rupturas en las relaciones. Los planes de incentivos tienen enorme potencial para reducir el espíritu de equipo y fomentar que los individuos (o los grupos) busquen recompensas para sí

¹¹ DESSLER, Gary y Valera, Ricardo, *Administración de recursos humanos*: enfoque latinoamericano, México, Prentice Hall 2004

mismos. Los sistemas de evaluación del desempeño que procuran identificar a los ganadores y a los perdedores exacerban la situación. Las recompensas grupales se deben presentar por orden de prioridad.

6. Las recompensas llevan a un desempeño limitado. Cuando se dice que las ganancias dependerán del desempeño o productividad, las personas tienden a enfocar y dirigir su desempeño tan sólo en esa dirección.

7. Las recompensas reducen los intereses y la motivación. Los sistemas contingentes de remuneración propenden a reducir la motivación intrínsecamente del puesto, porque los incentivos financieros disminuyen el sentimiento de que la persona, espontáneamente, está haciendo un buen trabajo.¹²

La institución de un plan de incentivos requiere cumplir con las siguientes condiciones:

1. Debe asegurar que los esfuerzos y las recompensas estén directamente relacionados. El plan de incentivos debe recompensar a las personas en proporción directa de su productividad mayor. Los colaboradores deben percibir que son capaces de desempeñar las tareas solicitadas. Los parámetros deben ser alcanzables y la organización debe proporcionar las herramientas, la orientación, el entrenamiento y el liderazgo que se necesitan.

2. Debe ser fácil de calcular y comprensible para los colaboradores. Las personas tienen que poder calcular, con facilidad, las recompensas que recibirán por los distintos grados de esfuerzo.

3. Debe formular parámetros eficaces. Los colaboradores deben considerar que los parámetros justos estos deben ser elevados, pero alcanzables, con una posibilidad del 50% de éxito. Los objetivos deben ser claros y específicos.

4. Debe garantizar los parámetros. Los parámetros se deben ver como un contrato con los colaboradores. Cuando el plan este en operación no se debe reducir el tamaño del incentivo en ningún sentido.

¹² CHIAVENATO Idalberto *Gestión del talento humano* Colombia, Edit. McGraw-Hill, 2002 Pág. 336

5. Debe apoyar el plan. La organización y los dirigentes deben brindar el mayor apoyo posible al plan. El plan debe recibir, antes y durante su vigencia, total apoyo de todos los dirigentes.¹³

Al estudiar sobre las diferentes teorías de la motivación se puede sugerir que es importante para los administradores de la organización conocer la cultura, las costumbres y valores del entorno social en donde se encuentra operando la organización, así mismo realizar estudios que permitan la identificación de motivadores antes de elaborar el plan de incentivos.

A continuación se analizan varios ejemplos de planes de incentivos:¹⁴
Ver cuadro 1.6.

TIPO DE PLAN DE INCENTIVO	DESCRIPCION BREVE DEL PLAN
Planes de trabajo a destajo.	Los ingresos se relacionan directamente con lo que el trabajador produce: al individuo se le paga una tarifa por cada unidad trabajada. Ejemplo: Tomás Sánchez cobra \$1.40 por sellar una pieza en puertas externas, entonces obtendría \$140 por sellar 100 piezas al día, y \$280 si sella 200 piezas.
Planes de incentivos grupales o en equipo.	Las compañías buscan pagar a grupo o a equipos (en vez de a individuos) sobre una base de incentivos. Existen varias maneras de hacerlo. Un enfoque cada vez más popular consiste en vincular el desempeño del equipo con los objetivos estratégicos de la compañía.
Plan de adquisiciones de acciones.	Las compañías ofrecen opciones de compra de acciones como incentivo a un círculo más amplio de su personal.
Plan de pago por riesgo.	La característica básica de un plan como éste consiste en que alguna parte del salario base del trabajador está en riesgo. En el plan DuPont Company, por ejemplo, el pago por riesgo del empleado es de 6 por ciento como máximo, lo cual significa que el salario base del trabajador sería del 94 por ciento del salario de su contraparte en otros departamentos (sin riesgo) de DuPont. Si el departamento en conjunto alcanza sus metas, los trabajadores obtienen su pago completo; si las exceden, reciben un bono del 6 por ciento.

Cuadro 1.6. Ejemplos de planes de incentivos.

¹³ *Ibíd.* Pág. 341

¹⁴ CHIAVENATO Idalberto *Gestión del talento humano* Colombia, Edit. McGraw-Hill, 2002

1.3. Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimular el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

Se define como la valoración del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares.

1.3.1. Razones por las que se debe evaluar el desempeño:

Son tres razones principales según: Gary Dessler y Ricardo Varela

1. Las evaluaciones brindan información importante para la toma de decisiones sobre ascensos y aumento de salarios.
2. La evaluación permite al supervisor y al subalterno desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que se descubra, y para reforzar aquello que se hace en forma correcta.
3. Las evaluaciones sirven para la provechosa planeación de la carrera, porque dan la oportunidad de revisar los objetivos profesionales del empleado a la luz de las fortalezas y las debilidades descubiertas.

Siete razones según: Idalberto Chiavenato

1. **Recompensas.** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
2. **Realimentación.** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. **Desarrollo.** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
4. **Relaciones.** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
5. **Percepción.** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensa respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. **Potencial de desarrollo.** La evaluación proporciona a la organización medios para reconocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
7. **Asesora.** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

1.3.2. Quienes deben llevar a cabo la evaluación:

- **Según Chiavenato Idalberto**

El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización siempre imponen reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador y que hacen el proceso de evaluación un verdadero maratón burocrático.

- **Según Dessler y Varela:**

El jefe inmediato. Es lo más directo y también tiene sentido, porque él debe estar –y generalmente lo está – en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subalterno, y también es responsable del desempeño de éste. No obstante, aunque se utilizan mucho, las calificaciones del jefe no son una panacea ni es recomendable que se confíe solamente en ellas. Por lo tanto, a veces se utilizan una o más opciones para obtener los datos de la evaluación.

1.3.3. Métodos para la evaluación del desempeño:

En el punto anterior tratamos las razones por las que se debe evaluar el desempeño, en este punto trataremos sobre los métodos para evaluar, estos están clasificados en métodos tradicionales y métodos modernos.

Evaluar el desempeño de las personas no es fácil, cuando se busca equidad, justicia y a la vez estimular a las personas, es por ello que al proponer un plan de estímulos se deben de construir sistemas de evaluación propios para la organización.

Es importante que conozcamos los diversos métodos de evaluación del desempeño, generalmente, la evaluación se lleva a cabo con el uso de uno o varios de los métodos formales que se describen a continuación.

1.3.3.1. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

Método de escalas gráficas

Es una tabla donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. Primero se debe escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados.

El método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de los factores con previa definición y graduación. Los factores que se seleccionen deben contener una breve descripción, simple y objetiva. Cada factor se dimensiona para que retrate una banda amplia del desempeño, que va desde el malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen valores intermedios pudiendo ser: bueno, regular y tolerable. Ver tabla no. 1.7

Elección forzada.

Este método consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que se aplique al desempeño del trabajador evaluado. Tabla no. 1.8

Método de clasificación alterna

Consiste en clasificar a los trabajadores entre el mejor y el peor en algunas características. Debido a que, por lo general, es más fácil distinguir entre el mejor y el peor empleado que calificarlos. Para este método se utiliza la tabla no. 1.9. Donde se indica qué trabajador es el mejor en el rubro que se evalúa y también cuál es el peor, alternando entre ellos hasta ubicar a todos los individuos que participan.

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerante	Malo
Producción (Cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabaja con calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Alguna vez presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Tabla no. 1.7. Escala gráfica de evaluación del desempeño.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
Nombre: _____			
Puesto: _____ Departamento _____			
A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.			
Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Tiene dificultad con los números Es muy sociable	N°.	+	-
Tiene dificultad para lidiar con las personas Tiene bastante iniciativa Le gusta reclamar Teme pedir ayuda	N°	+	-
Tiene espíritu de equipo Le gusta el orden No aguanta la presión Acepta críticas constructiva			
Tiene potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y tardado Conoce su trabajo			
Tiene buena presencia personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Difícilmente decide			
Nunca es desagradable Producción razonable Tiene buena memoria Se expresa con dificultad			

Cuadro no. 1.8 Método de evaluación por medio de la elección forzada.

Método de los incidentes críticos

El método de los incidentes críticos implica llevar un registro de los casos extraordinarios, positivos y negativos, en el comportamiento de un trabajador en relación con su trabajo, y revisarlo con él en plazos específicos.

Este método se utiliza con frecuencia para complementar algún otro método clasificación o evaluación. Asegura que el jefe piense en la evaluación del subalterno durante todo el año porque los incidentes tienen que registrarse; por lo tanto, la evaluación no refleja sólo el desempeño más reciente del trabajador. Llevar una lista actualizada de hechos críticos también debería ofrecer ejemplos concretos, de aquello que los subordinados pueden hacer específicamente para eliminar cualesquiera deficiencias en su desempeño. Tabla no. 1.10.

Método Lista de verificaciones.

Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa, como se muestra en la tabla no.1.11.

ESCALA DE CLASIFICACION ALTERNA

Para el rubro: _____

Para aquella característica que se mide, haga la lista de todos los empleados que desea evaluar. Escriba el nombre del trabajador con la clasificación más alta en la línea 1. Escriba el nombre del empleado con la clasificación más baja en la línea 20. Después, asigne al siguiente más alto en la línea 2, y al siguiente más bajo en la línea 19, y así sucesivamente. Continúe hasta que todos los nombres aparezcan en la escala.

Empleado con la calificación más alta

1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____
6. _____	6. _____
7. _____	7. _____
8. _____	8. _____
9. _____	9. _____
10. _____	10. _____

Tabla no. 1.9. Método de clasificación alterna.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
<p>Sabe atender correctamente a las Personas.</p> <p>Facilidad para trabajar en equipo</p> <p>Presenta ideas innovadoras</p> <p>Tiene características para el liderazgo</p> <p>Facilidad para argumentar</p> <p>Espíritu muy emprendedor</p>	<p>Comete muchos errores</p> <p>Falta visión amplia de los asuntos</p> <p>Tarda en tomar decisiones</p> <p>Espíritu conservador y limitado</p> <p>Dificultad para manejar números</p> <p>Comunicación deficiente</p>

Tabla no 1.10. Método de evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos.

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Ahora surgen nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracteriza por una posición nueva ante el asunto: la autoevaluación y autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
Nombre: _____		Puesto: _____		Departamento: _____	

Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

Habilidades para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Cumple las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Presta atención a los costos					

Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

Iniciativa personal					
Soporta la tensión y la presión					
Conoce el trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Planificación y organización					
Cuida el patrimonio					

Tabla no, 1.11. Método de evaluación del desempeño por medio de lista de verificación.

1.3.3.2. Métodos modernos de evaluación del desempeño.

Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero con otra visión ahora, la evaluación participativa por objetivos (EPPO), es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Cuadro 1.12.

La evaluación participativa por objetivos sigue seis etapas:

- 1.** El formulario de los objetivos consensuados es el primer paso. Los objetivos se formulan en conjunto a través del colaborador y el jefe, la superación de los objetivos debe producir un beneficio a la organización y al colaborador, el desempeño debe enfocarse en alcanzar esos objetivos y su evaluación dependerá directamente de ello.
- 2.** El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto. Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos.
- 3.** La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. En esta etapa se provoca un contrato psicológico.
- 4.** El desempeño. Esto significa que cada persona debe escoger, con total autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos. El gerente puede brindar consejos y orientación en lugar de mandar, controlar y ser impositivo.
- 5.** El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos. Siempre que sea posible, el evaluado se debe evaluar, es decir, debe saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados. El gerente debe ayudarlo en ese sentido.
- 6.** La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo/resultado que alcanza y sacar sus conclusiones.

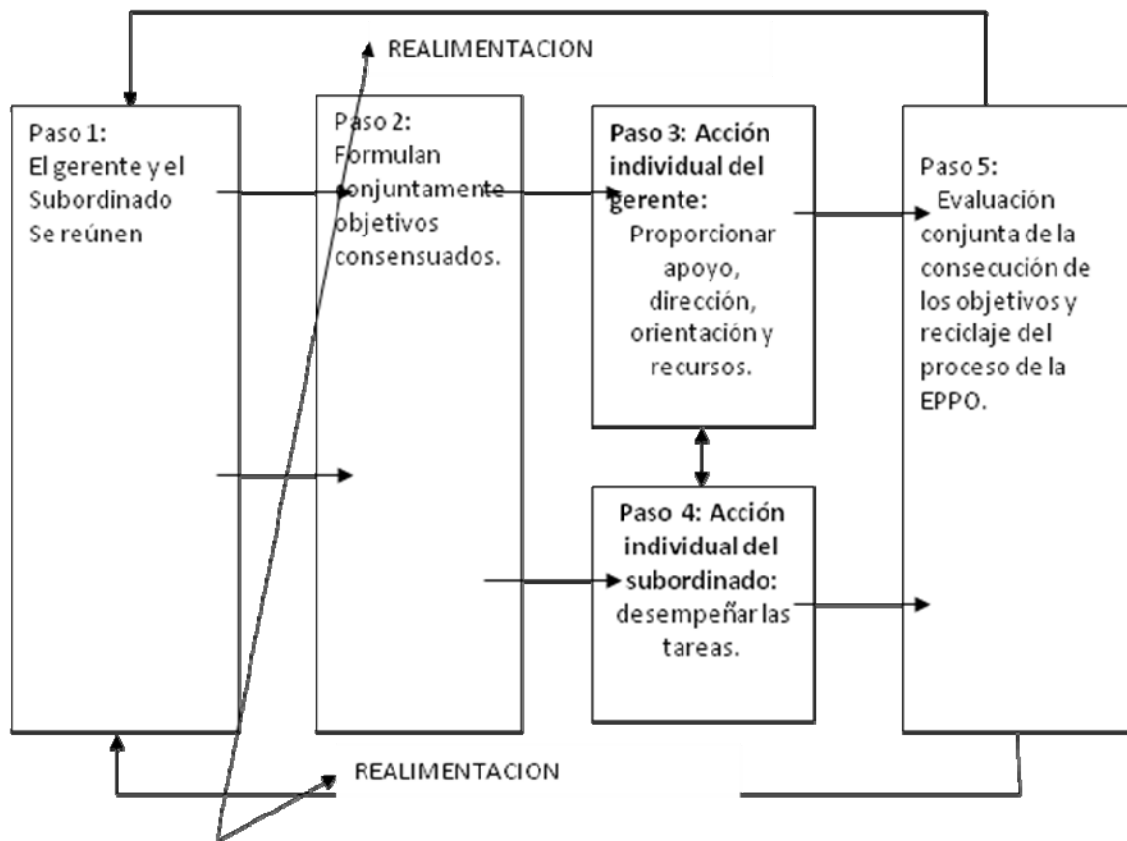


Tabla no. 1.12. El proceso de la administración participativa por objetivos.

EVALUACION DE 360°

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque es predominantemente administrativo y conductual. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planos para la mejora individual.

Cada evaluador, inclusive el colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando una constelación de percepciones comparativas. En algunos casos, otros de percepciones comparativas. En algunos casos, otros proveedores y clientes internos también toman parte en el proceso. A final de cuentas, una vez tabulados

los datos, el evaluado recibe realimentación por medio de un informe individual y reservado de los mapas que resultan de la evaluación.

La evaluación del desempeño funciona como elemento que integra las prácticas de la administración de recursos humanos como presenta la tabla no. 1.13.

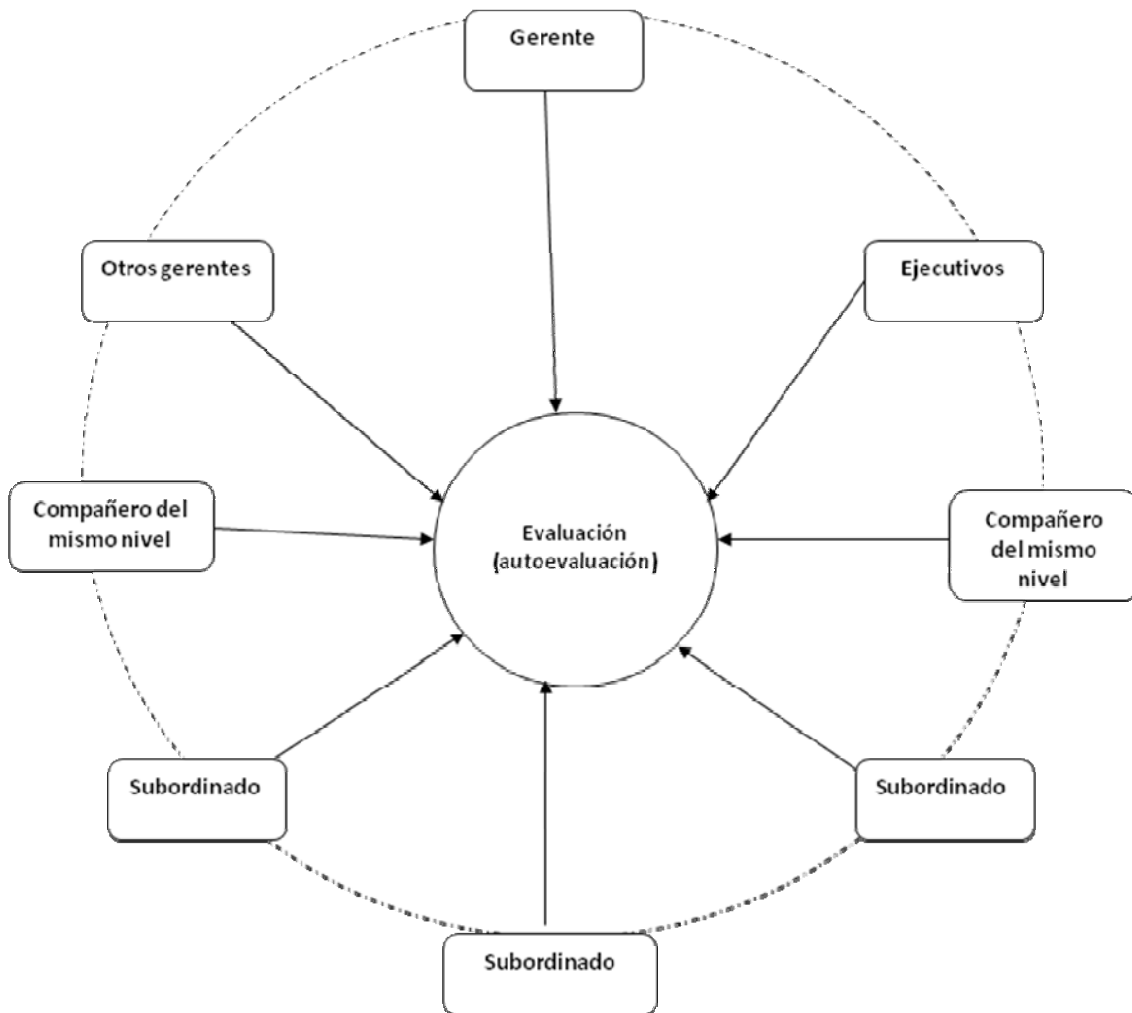


Tabla no. 1.13. Evaluación de 360°.

CAPITULO 2

COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y TECNOLOGICOS DEL ESTADO DE MICHOACAN. (CECyTEM)

2.1. Antecedentes históricos.

El Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán (CECyTEM) nace como estrategia emanada del programa de modernización educativa 1990 – 1994,¹⁵ a fin de dar respuesta al incremento adicional de la demanda educativa de nivel medio superior en los diferentes estados de la república, tratando de propiciar:

- Una participación más efectiva de los gobiernos estatales.
- Una mejor vinculación con el sector productivo y educativo.

Para tal efecto, se llevó a cabo la firma de un convenio de coordinación entre la Secretaría de Educación Pública y el Gobierno del Estado de Michoacán el 3 de julio de 1991.

El Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán, organismo público descentralizado de la administración pública estatal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, creado mediante decreto administrativo.²

Cuyo objeto es: impartir e impulsar la educación media superior tecnológica en la entidad, propiciando su mayor calidad y vinculación con el aparato productivo y las necesidades regionales y así dar atención a las necesidades de la juventud de capacitarse técnicamente para responder a los requerimientos que plantea el verdadero desarrollo económico y social del Estado de Michoacán.

El 27 de diciembre del 2001 se publicó en el periódico oficial del Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo el “Reglamento interior del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán” con el propósito de regular su funcionamiento interior, para delimitar las diversas funciones que deben realizar sus áreas administrativas para el cumplimiento del objetivo que tiene encomendado.

¹⁵ Pág. de CECYTEM www.cecycemichoacan.edu.mx

El 30 de agosto del 2004 en el diario oficial de la federación se publica el acuerdo 345 con el cual se formaliza la educación tecnológica en el país por medio de la estructuración de la retícula oficial de la reforma curricular para la educación tecnológica.

Actualmente el CECyTEM cuenta en su modalidad educativa de bachillerato tecnológico con 31 planteles escolarizados.

2.2. Generalidades

2.2.1. MISIÓN¹⁶

Contribuir al desarrollo socioeconómico del Estado de Michoacán, mediante la formación de profesionistas de nivel medio superior de calidad, en las áreas que el Estado requiera modernizar e impulsar, con especial énfasis en una formación armónica entre la teoría y su aplicación práctica, así como la preservación de nuestros valores nacionales y culturales, sustentado en una dinámica actualización de la planta docente y administrativa.

2.2.2. VISIÓN

“Convertirnos en centros de apoyo tecnológico para impulsar el desarrollo de las regiones donde nos encontramos operando”.

2.2.3. VALORES

Los valores que impulsamos y promovemos en el CECyTEM son:

La limpieza. Cualidad que distinguirá a nuestros alumnos.

El orden. Existe un lugar para cada cosa.

La puntualidad. El respeto al tiempo de los demás es importante.

La honestidad. La honradez es una cualidad que el ser humano debe manifestar en cualquiera de sus actos, actuando con decoro, pudor y justicia.

El entusiasmo. Las tareas que realices se harán mejor si trabajas con entusiasmo, esto es, disfruta lo que haces.

La perseverancia. No rendirse a la primera ser constante en todo lo que te propongas, el éxito viene después de incontables fracasos.

El amor al estudio. Siempre hay algo nuevo que aprender, prepárate día a día.

¹⁶ Pág. de CECYTEM www.cecytemichoacan.edu.mx

La entrega al trabajo. Debemos tomar con gran compromiso las responsabilidades en el trabajo, si queremos participar en la formación de una sociedad justa.

El respeto a los demás. Conoce tus derechos pero antes reconoce tus obligaciones.

El ahorro. Guardar dinero para necesidades futuras.

La lealtad. Se fiel a tu familia, a tu institución, a tu trabajo, a la sociedad.

El amor a la patria. Siente el orgullo de ser mexicano, trabaja y prepárate para crecer con **México**.

La solidaridad. No olvides que hay personas que te necesitan. Si tienes, **comparte** con aquellos que necesitan de tu apoyo.

2.2.4. Objetivo

El CECYTEM fue creado con el objetivo de impartir e impulsar la educación media superior tecnológica en los municipios del Estado, propiciando la calidad educativa y la vinculación con el aparato productivo de acuerdo a las necesidades regionales.

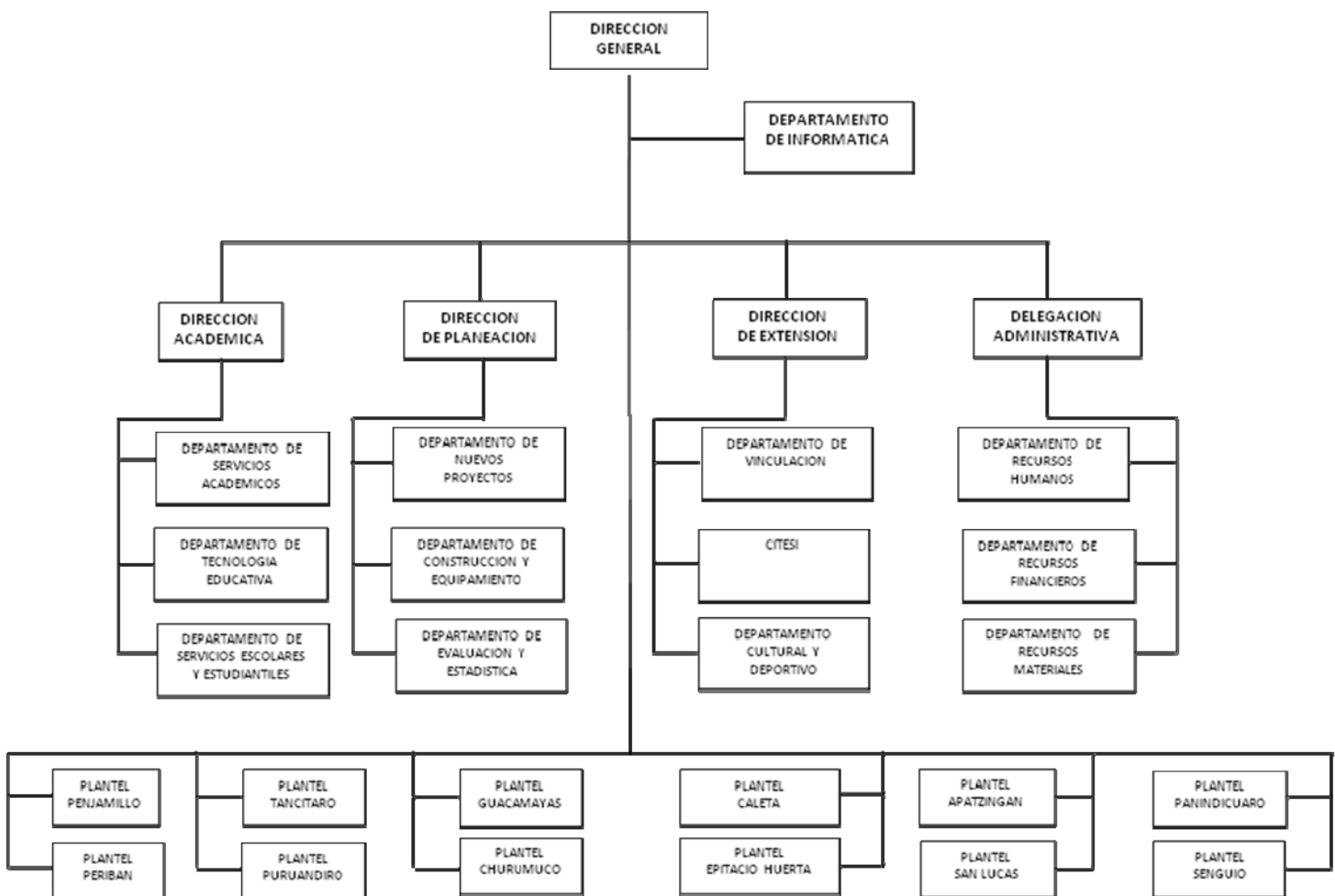
2.2.5. Estructura Organizacional

2.2.5.1. Organigrama

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMA

GOBIERNO DEL ESTADO DE MICHOACAN DE OCAMPO
COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y TECNOLOGICOS DEL ESTADO DE MICHOACAN



2.2.5.2. Funciones Generales por Dirección, Área y Dirección de Plantel.

Dirección General.

Funciones:

1. Ejercer la representación legal del Colegio ante toda clase de autoridades, instituciones, colegios públicos o privados, y otorgar o revocar poderes generales o especiales.
2. Presentar a la junta directiva el proyecto de presupuesto interno anual de ingresos y egresos del Colegio, para su aprobación, en su caso.
3. Elaborar los estudios, dictámenes e informes que le sean solicitados por la Junta Directiva.
4. Planear, dirigir, controlar y evaluar las actividades de desarrollo institucional, académica, de vinculación con el sector productivo del CECyTEM, de acuerdo con los objetivos, políticas educativas y lineamientos establecidos por las instancias correspondientes.
5. Proponer a la junta los nombramientos de los directores del área y de los planteles para su autorización y expedirlos oportunamente.
6. Supervisar la integración del programa operativo anual, así como los planes de desarrollo institucional a mediano y largo plazo.
7. Establecer, así como organizar y administrar los planteles ubicado en las diferentes regiones, de acuerdo a las necesidades y normatividad establecida.
8. Definir y operar la organización del CECyTEM y sus planteles, conforme a la normatividad correspondiente.
9. Presentar el anteproyecto anual del presupuesto, de gasto corriente e inversión del CECyTEM ante las instancias correspondientes en los términos y plazos aplicables de acuerdo a la normatividad correspondiente.
10. Proponer ante la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto de la Secretaría de Educación Pública, la creación de los planes en la entidad, previa autorización de H. Junta Directiva.
11. Proponer a la Coordinación de Organismos Descentralizados Estatales de los CECyTE's la creación, cambio, modificación o cancelación de materias

carreras por especialidades en los planteles, conforme a las necesidades de la región y a la demanda educativa y previa autorización de la H. Junta Directiva.

12. Proponer ante la Secretaria de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, la Estructura Orgánica y Ocupacional de las oficinas generales del CECyTEM y los planteles, de acuerdo con la normatividad vigente.
13. Expedir nombramientos al personal de confianza y de base y celebrar contratos de trabajo con trabajadores temporales, de oficinas centrales o de los planteles, a propuesta de los directores o por sí mismo, conforme a la normatividad aplicable.
14. Administrar dirigir el uso adecuado de los recursos humano, financieros y materiales del CECyTEM, de acuerdo con las disposiciones vigentes.
15. Presentar ante el H. Junta Directiva, los anteproyectos de: reglamentos, estatutos, acuerdos y demás disposiciones que normen las actividades del CECyTEM.
16. Proponer a la Coordinadora General de Espacios Educativos, (CGEE), las aplicaciones o modificaciones a las instalaciones de los planteles.
17. Proponer permanentemente la investigación científica y tecnológica, así como la realización de actividades del mejoramiento docente, cultural y deportivo.
18. Determinar y promover las acciones de vinculación del CECyTEM con el sector productivo y social.
19. Promover la firma de convenio de intercambio académico, con otras instituciones nacionales o extranjeras, que redunden en beneficios para el CECyTEM, cumpliendo con la normatividad y objetivos establecidos.
20. Proporcionar la información de los apoyos requeridos por las autoridades para la realización de supervisiones de auditorías y aplicar las medidas preventivas y correctivas procedentes.
21. Informar al H. Junta Directiva del funcionamiento del CECyTEM, en los términos y plazos establecidos.
22. Presentar ante las instancias correspondientes, la información que le sea requerida.

Dirección Académica.

Funciones:

1. Planear, coordinar y evaluar las actividades con la prestación de los servicios académicos a los docentes y alumnos del Colegio, conforme a las normas y lineamientos establecidos por las autoridades del CECyTEM y la Secretaría de Educación Pública.
2. Elaborar el Programa Operativo Anual y anteproyecto del presupuesto del área y presentarlos a la Dirección de Planeación y Desarrollo para lo procedente.
3. Aplicar la estructura orgánica autorizada para el área y los procedimientos académicos establecidos.
4. Difundir la normatividad de la dirección académica que emitan los órganos centrales del CECyTEM y la Secretaría de Educación Pública, verificando su cumplimiento.
5. Dirigir y coordinar la operación de los procesos de servicios escolares y estudiantiles, servicios académicos y de tecnología educativa del CECyTEM, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
6. Evaluar y supervisar los procesos de servicios escolares y estudiantiles, servicios académicos y tecnología educativa del CECyTEM, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
7. Supervisar la integración y aplicación de los programas de actualización y formación de docentes, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
8. Dirigir y coordinar las investigaciones de nuevos métodos, técnicas y procedimientos relativos a servicios escolares y estudiantiles, servicios académicos y tecnología educativa, así como de los estudios correspondientes para aplicación.
9. Dirigir y formular un programa para capacitar al personal vinculado al área académica sobre nuevos métodos, técnicas y procedimientos relativos a servicios escolares.
10. Dirigir y coordinar las actividades del área académica con las demás áreas de la Dirección General.

11. Presentar reportes periódicos de las actividades desarrolladas en la dirección académica a la Dirección General del CECyTEM.

Dirección de Planeación.

Funciones:

1. Planear, coordinar y evaluar las actividades de Planeación y Desarrollo del Colegio, conforme a las normas y lineamientos establecidos por las autoridades del CECyTEM y la Secretaría de Educación Pública.
2. Coordinar la elaboración del Programa Operativo Anual y Anteproyecto del Presupuesto del CECyTEM y presentarlos a la Dirección General para lo procedente.
3. Aplicar la estructura orgánica autorizada para el área y los procedimientos de planeación establecidos.
4. Difundir la normativa de la dirección de planeación y desarrollo que emitan los órganos centrales del CECyTEM y la Secretaría de Educación Pública, verificando su cumplimiento.
5. Dirigir y coordinar la operación de los procesos de planeación y evaluación, estadística y estructuras académico organizacionales, construcción equipamiento y nuevos proyectos del CECyTEM, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
6. Evaluar y supervisar los procesos de planeación y evaluación, estadística y estructuras académicos organizacionales, construcción, equipamiento y nuevos proyectos del CECyTEM, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
7. Coordinar las actividades orientadas a determinar los perfiles curriculares que deben regir a los planes de estudio, tomando en consideración las necesidades de desarrollo del Estado y de la región en que se ubiquen los Planteles.
8. Implantar en los Planteles las estructuras organizacionales, sistemas, procedimientos y demás instrumentos técnico – administrativos que regulan su funcionamiento, evaluando los resultados de su aplicación interpretación.

9. Dirigir y coordinar las investigaciones y nuevos métodos, técnicas y procedimientos relativos a planeación y evaluación, estadística y estructuras académico organizacionales, construcción, equipamiento y nuevos proyectos, así como de los estudios correspondientes para su aplicación.
10. Dirigir y formular un programa para capacitar la personal vinculado al área de planeación y desarrollo sobre nuevos métodos, técnicas y procedimientos relativos a planeación y evaluación, estadística y estructuras académico organizacionales, construcción, equipamiento y nuevos proyectos.
11. Dirigir y coordinar las actividades del área de planeación y desarrollo de con las demás áreas de la Dirección General.
12. Presentar reportes periódicos de las actividades desarrolladas en la dirección de planeación y desarrollo a la Dirección General del CECyTEM.

Dirección de Extensión y Vinculación

Funciones:

1. Planear, coordinar y evaluar las actividades de Extensión y vinculación del Colegio, conforme a las normas y lineamientos establecidos por las autoridades de CECyTEN y de la Secretaría de Educación Pública.
2. Coordinar la elaboración del Programa Operativo Anual y Anteproyecto del Presupuesto del área y presentarlo a la dirección de planeación y desarrollo para lo procedente.
3. Aplicar la estructura orgánica autorizada para el área y los procedimientos de extensión y vinculación establecidos.
4. Difundir la normatividad de la dirección de extensión y vinculación que emitan los órganos centrales del CECyTEM y la Secretaría de Educación Pública, verificando su cumplimiento.
5. Dirigir y coordinar la operación de los procesos de Extensión, vinculación, eventos culturales y deportivos, y difusión y comunicación del CECyTEM, conforme a las normas y lineamientos establecidos.

6. Evaluar y supervisar los procesos de Extensión, vinculación, eventos culturales y deportivos, difusión y comunicación del CECyTEM, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
7. Coordinar y evaluar las actividades orientadas a la vinculación de los planteles con los sectores público y privado, tomando en consideración las necesidades de desarrollo del Estado y de la región en que se ubiquen los Planteles.
8. Asesorar a los Planteles en el cumplimiento de los procedimientos de control, supervisión y evaluación de los ingresos propios derivados de la producción de bienes y prestación de servicios, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
9. Dirigir y coordinar las investigaciones de nuevos métodos, técnicas y procedimientos relativos a extensión, vinculación, culturales, deportivos, difusión y comunicación, así como de los estudios correspondientes para su aplicación.
10. Dirigir y formular un programa para capacitar al personal vinculado al área de extensión y vinculación sobre nuevos métodos, técnicas y procedimientos relativos a extensión, vinculación, eventos culturales y deportivos, difusión y comunicación.
11. Dirigir y coordinar las actividades del área de extensión y vinculación con las demás áreas de la Dirección General.
12. Presentar reportes periódicos de las actividades desarrolladas en la dirección de extensión y vinculación a la Dirección General del CECyTEM.

Dirección Administrativa.

Funciones:

1. Planear, coordinar y evaluar las actividades sobre los recursos financieros, materiales, servicios y relaciones laborales del Colegio, conforme a las normas y lineamientos establecidos por las autoridades del CECyTEM y de la Secretaría de Educación Pública.

2. Coordinar la elaboración del Programa Operativo Anual y Anteproyecto del Presupuesto del CECYTEM y presentarlo a la Dirección General para lo procedente.
3. Aplicar la estructura orgánica autorizada para el área y los procedimientos administrativos establecidos.
4. Difundir la normatividad de la dirección administrativa que emitan los órganos centrales del CECYTEM y la Secretaría de Educación Pública, verificando su cumplimiento.
5. Dirigir y coordinar la operación de los procesos de recursos financieros, materiales, servicios y relaciones laborales del CECYTEM, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
6. Planear, coordinar y evaluar las actividades de recursos financieros, materiales, servicios y relaciones laborales y administrativas del Colegio, conforme a las normas y lineamientos establecidos por las autoridades del CECYTEM y de la Secretaría de Educación Pública.
7. Evaluar y supervisar los procesos de recursos financieros, materiales, servicios, relaciones laborales y administrativos del CECYTEM, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
8. Coordinar y evaluar las actividades orientadas a la administración de los planteles, tomando en consideración las necesidades de desarrollo del Estado y de la región en que se ubiquen los Planteles.
9. Dirigir y coordinar las investigaciones de nuevos métodos, técnicas y procedimientos relativos a recursos financieros, materiales, servicios, relaciones laborales y administración, así como de los estudios correspondientes para su aplicación.
10. Dirigir y formular un programa para capacitar al personal vinculado al área administrativa sobre nuevos métodos, técnicas y procedimientos relativos a recursos financieros, materiales, servicios y relaciones laborales.
11. Dirigir y coordinar las actividades del área administrativa con las demás áreas de la Dirección General.
12. Presentar reportes periódicos de las actividades desarrolladas en la dirección administrativa a la Dirección General del CECYTEM.

2.2.6. COBERTURA EDUCATIVA Y PLANTA LABORAL.

Desde 1991 el CECyTEM ha tenido un crecimiento de 31 Planteles atendiendo diferentes municipios en el Estado, en las regiones más marginadas y de difícil acceso a la educación con esto da respuesta al Programa de modernización educativa. Figura 2.1. Las metas que se plantea el Modelo Educativo no se han alcanzado (ver figura 2.2. y 2.3.), siendo esto uno de los temas constantes en las reuniones de los comités de calidad estatales como locales, desde una visión administrativa es importante revisar los objetivos por los cuales fueron creados los incentivos para el personal del Colegio y los resultados académicos institucionales que se han logrado.

COBERTURA EDUCATIVA	2010
PLANTELES ESCOLARIZADOS	31
PLANTELES CEMSAD (EDUCACION A DISTANCIA).	47
TOTAL DE PLANTELES	78
MUNICIPIO CUBIERTOS	48
TOTAL DE ALUMNOS	13,500

Figura 2.1. Atención a la demanda.

Fuente: (www.cecycemichoacan.edu.mx)

	CICLO ESCOLAR	% REPROBACION	% APROBACION
	1991 - 1992	26.0%	74.0%
	1992 - 1993	28.0%	72.0%
	1993 - 1994	30.0%	70.0%
	1994 - 1995	29.0%	71.0%
	1995 - 1996	33.0%	67.0%
	1996 - 1997	34.0%	66.0%
	1997 - 1998	34.0%	66.0%
	1998 - 1999	27.0%	73.0%
	1999 - 2000	25.0%	75.0%
	2000 - 2001	26.0%	74.0%
	2001 - 2002	24.0%	76.0%
	2002 - 2003	21.0%	79.0%
	2003 - 2004	10.0%	90.0%
	2004 - 2005	24.0%	76.0%
	2005 - 2006	20.7%	78.3%
	2006 - 2007	14.7%	77.9%
	2007 - 2008	15.3%	78.1%
	PROMEDIO	25%	74%

Figura: 2.2. Reprobación y deserción desde inicio del Subsistema.

INDICADORES	
ALUMNOS QUE INGRESARON AL CECYTEM DE 1991 AL 2007.	32,665
ALUMNOS QUE HAN TERMINADO SUS ESTUDIOS DE 1994 AL 2010.	17,178
EFICIENCIA TERMINAL	53%
TITULADOS	8%

Figura: 2.3. Eficiencia terminal y % Titulación.

Fuente: Dirección Académica del CECYTEM.

CAPITULO 3

EL MODELO EDUCATIVO “RUMBO A LA EXCELENCIA” Y LA REFORMA INTEGRAL DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR.

3.1. Objetivos e Importancia

EL MODELO “RUMBO A LA EXCELENCIA”, representa el compromiso de profesores, alumnos y autoridades del Colegio de brindar nuestro mejor esfuerzo para poder lograr la excelencia en la preparación que ofrecemos.

En el colegio entendemos que la cultura organizacional está conformada por el conjunto de hábitos a los que están acostumbrados sus integrantes y que se refleja en la forma de realizar las diferentes labores, así como en el comportamiento que en general observa dentro de la organización, por tal razón estamos empeñados promoviendo una cultura diferente en nuestro personal que se refleje en la formación de una cultura en los jóvenes estudiantes, a través de los cuales exigen los nuevos tiempos y que nos reclama la sociedad mexicana, estos valores que impulsamos y que promovemos son: La limpieza, La puntualidad, La honestidad, El entusiasmo, La perseverancia, El amor al estudio, La entrega al trabajo, El respeto a los demás, El ahorro, La lealtad, E l amor a la patria, La solidaridad.

3.2. Etapas

El modelo está integrado por seis etapas:

I. Filosofía General

a) Misión

Contribuir al desarrollo socioeconómico del Estado de Michoacán, mediante la formación de profesionistas de nivel medio superior de calidad, en las áreas que el Estado requiera modernizar e impulsar, con especial énfasis en una formación armónica entre la teoría y su aplicación práctica, así como la preservación de nuestros valores nacionales y culturales, sustentado en una dinámica actualización de la planta docente y administrativa.

b) Visión

“Convertirnos en centros de apoyo tecnológico para impulsar el desarrollo de las regiones donde nos encontramos operando”.

c) Compromisos fundamentales

El Colegio sustenta su crecimiento en cuatro compromisos fundamentales:

- El alumno es nuestra razón de ser, a él dedicaremos nuestro diario esfuerzo ya que él será, en el desempeño profesional, el resultado de este esfuerzo y con su contribución a la sociedad, estaremos dando respuesta a la esperanza de encontrar en su juventud estudiosa la posibilidad de poder disfrutar de un nivel de vida más justo, al que tiene derecho todo ser humano.
- El profesor es un guía del alumno, es el factor que promoverá el cambio de la juventud a niveles más altos de desarrollo, es quien con su diario esfuerzo contribuye a la formación técnico – social del mexicano del mañana, es quien al describir nuestra historia nos ubica en el presente, no como simples espectadores, sino como actores protagonistas de esta nueva época.
- La sociedad en su conjunto, merece nuestro cabal respeto, pues a ella debemos responder, puesto que con su contribución económica, ha creado instituciones con la esperanza de que sea soporte de su desarrollo social y sustente a la vez la libertad de nuestra patria. Por esto, dedicaremos el tiempo necesario y buscaremos los espacios adecuados para crear y difundir una conciencia de responsabilidad y permanente agradecimiento con nuestra sociedad.
- El desarrollo Tecnológico consideramos que en medida que México logre desarrollarse tecnológicamente, estaremos reafirmando nuestra soberanía, pues en los tiempos modernos la tecnología es una forma velada de dominación que utilizan los países altamente desarrollados para seguir imperando ante los países en vías de desarrollo. Por esto, al promover nuestra participación en la formación de recursos técnicos de alta calidad estaremos contribuyendo al logro de nuestra independencia económica, que garantice nuestra soberanía.

d) Principio de calidad

Toda la organización es en sí la suma de voluntades de las personas que la conforman, su energía, sus ideas, su esfuerzo, su trabajo, así pues, quienes integramos esta familia encontramos en ella además de lo anterior, la suma de nuestras actitudes. Y esta actitud se basa en lo que son nuestros principios de

actuación aun en las situaciones más difíciles, pero además son también la razón de ser nuestro trabajo diario:

- I. Aceptamos que todo es factible de ser mejorado, por la cual aspiramos a buscar esa mejora continuamente.
- II. Aceptamos la responsabilidad de hacer las cosas bien desde la primera vez.
- III. Aceptamos el reto de hacer nuestro mejor esfuerzo con responsabilidad y decoro.
- IV. Aspiramos a ser mejores a través de la actualización permanente, aceptamos que cada minuto de la vida nos ofrece algo nuevo que aprender.
- V. Trabajaremos como equipo para prever problemas y resolver los que se presenten, no buscando culpables sino buscando soluciones.
- VI. Entendemos que debemos dar el mejor esfuerzo de servicio a los alumnos, a los profesores, a la sociedad y en general a México.

II. Administración para la Excelencia

La etapa de administración para la excelencia del modelo, estableció al inicio del programa, la formación en los planteles de tres órganos auxiliares locales con la finalidad de dar apoyo en la implementación, seguimiento y evaluación del programa de calidad a través de la mejora continua, quedando definidos como:

- Consejo de Calidad. Conformado por directivos y personal de mandos medios, líderes de excelencia docente y estudiantil, representantes de la comunidad que guíen y apoyen los esfuerzos de todos los participantes en el proceso hacia la calidad, evaluando permanentemente los avances del programa de mejora en el plantel y su impacto en la comunidad.
- Comité de Calidad en la estructura orgánica para asegurar la calidad en el proceso educativo en el plantel, se establece la participación de los coordinadores y del personal docente, quienes se responsabilizan de planear, realizar y evaluar los avances de actividades del plan de mejora, coordinando los trabajos del propio comité y de los círculos de mejora para el logro de objetivos y metas.

- Círculos de Mejora el modelo de calidad, establece en su operación la actualización de cada elemento de su estructura, dando un lugar de protagonista a los jóvenes estudiantes, como razón de ser de nuestra institución, quienes participan directamente realizando proyectos y resolviendo problemas que afectan su desempeño en el proceso educativo, apoyados directamente por el consejo y los comités de calidad del plantel.

III. Desarrollo Humano Integral.

En el CECyTEM se imparte a los alumnos el diplomado de Desarrollo Humano Integral, como una forma de promover la filosofía y principios de calidad el docente es capacitado con el fin de promover valores positivos con sus actitudes.

IV. Desarrollo Tecnológico.

Es entendido por quienes laboramos en el Colegio que para el logro de la excelencia, la primera parte es sin duda el cambio de actitud a la vida, sin embargo es necesario saber cómo hacer las cosas para sustentar dichos cambios en los procesos y es esa la segunda parte, la preparación técnica en las herramientas básicas que ayuden a lograr los resultados esperados. De esta forma estamos programando y llevando a cabo año con año una intensa campaña de capacitación para lograr el desarrollo técnico, partiendo de promover la creatividad y el sentido común, así como la utilización de las herramientas básicas de tal manera que el profesor al utilizarlas pueda controlar su proceso y proyectarlo hacia adelante.

Para fortalecer y estimular el desarrollo tecnológico se realiza año con año EL CONCURSO ESTATAL DE PROTOTIPOS DIDÁCTICOS, TECNOLÓGICOS Y PROYECTOS TECNOLÓGICOS.

V. Herramientas Básicas para el control del proceso educativo.

Las estadísticas como lenguaje universal y parte fundamental en el control de programas de calidad total, nos ayuda a evaluar el comportamiento de cualquier proceso, es por esto que promovemos la utilización de las siete herramientas básicas, siendo aplicada por los diferentes órganos integrantes del modelo, los cuales analizan aspectos tendiente a la mejora continua de los procesos.

Las siete herramientas son:

1. Tormenta de ideas
2. Diagrama de Pareto
3. Diagrama causa – efecto
4. Histogramas
5. Diagramas de dispersión
6. Graficas de control
7. Hojas de chequeo

Las siete herramientas aplicadas con una combinación efectiva, proporcionan una metodología práctica y sencilla para:

- ❖ La solución efectiva de problemas.
- ❖ La realización de mejoras en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- ❖ El establecimiento de controles en la operación de los procesos, así como su estabilización.

VI. Evaluación Permanente

El cierre del ciclo rumbo a la excelencia, será la realización de una evaluación institucional semestral, que nos ayude a conocer los alcances y resultados en el trabajo propuesto para cada etapa, de tal forma que sin buscar culpables sino proponiendo soluciones nos permita a tiempo, asegurar el cabal cumplimiento de nuestras metas.

En dicha evaluación se busca la participación de todos los sectores: de la administración, de la planta docente, de los alumnos y de la sociedad en su conjunto.

La evaluación institucional se lleva a cabo en cinco etapas: 1. Desempeño en el aula, 2. Nivel académico, 3. Administración de recursos, 4. Impacto social, 5. Impacto tecnológico.

En esta etapa será sin lugar a duda la retroalimentación y será la base para la dirección general y direcciones de los planteles, otorgue un reconocimiento a aquellas personas quienes por su empeño y dedicación logren contribuir de manera destacada el logro de la misión y visión de la educación en el CECyTEM.

I. Lo que se desea de los estudiantes del CECyTEM

- Que comprendan porque están en la escuela y que aprendan para que les servirá en su desempeño profesional y en la vida diaria.
- Que promuevan un cambio de actitud y resalten los valores que deseamos practiquen en el aula.
- Que mantengan una excitación permanente durante su estancia en el plantel.
- Que trabajen en equipo con la institución, participando en el 100% de la vida institucional.
- Los alumnos serán 100% responsables de su calidad educativa y de su aprendizaje de excelencia.
- Los alumnos se formaran como agentes de cambio en los primeros niveles y egresaran a la comunidad para participar en la evaluación de su entorno.
- Las calificaciones mensuales, dejaran de ser indicador del aprovechamiento y serán sustituidas por una agenda de actividades de un agente de cambio.

II. Lo que se desea de los Profesores.

- Que trabajen entre ellos en equipo para fortalecer el perfil de los nuevos docentes.
- Involucrados y comprometidos a planear dos veces al día las labores institucionales, impulsadas por la retroalimentación del medio social proactivo.
- Formar equipos de trabajo y de mejora continua para intervenir en la mejora educativa integral.
- Convertirse en facilitadores de aprendizaje y responsabilizarse de que nadie repruebe y que todos signifiquen el aprendizaje.
- Ser expectantes del aprovechamiento de sus alumnos con una evaluación global de 95 al 100%.

- Participar en la elaboración del código ético estudiantil estructurado al 100% por los estudiantes.
- Conocer y aceptar que el cambio debe de iniciar en la cúspide y ellos son la cúspide en el aula.
- Formar parte del comité de profesores de una misma comunidad para analizar la problemática escolar y personal de los alumnos.
- Utilizar toda la información disponible de los alumnos para diagnósticos permanentes de fortalezas y debilidades en su desarrollo coadyuvando con la institución a la formación de agentes de cambio.
- Eliminar calificaciones generales del grupo y tener informes computarizados de los estilos y ambientes de aprendizaje de cada alumno.

3.3. Antecedentes de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS).

En la EMS en México existen considerables rezagos en cobertura, lo cual incide de manera negativa en la equidad que debe promover el sistema educativo. Adicionalmente, se observa que existen importantes obstáculos para garantizar la calidad de la educación que se imparte en este nivel.

El punto de partida para definir la identidad de la EMS en el país es encarar los retos que enfrenta. El camino que tome este nivel educativo deberá dar atención a estos retos, los cuales se resumen en lo siguiente:

- Ampliación de la cobertura
- Mejoramiento de la calidad
- Búsqueda de la equidad

3.3.1. Cuatro Ejes de la Reforma Integral de la Educación Media Superior. (RIEMS)

1. El Marco Curricular Común (MCC) que integra la diversidad.

El Sistema Nacional de Bachillerato se desarrollará con base en tres tipos de competencias: genéricas, disciplinares y profesionales. Las dos últimas se dividen en básicas y extendidas. Las competencias genéricas y las disciplinares básicas representan la continuidad con la educación básica al preparar a los jóvenes para afrontar su vida personal en relación con el medio social y físico que

los rodea; las disciplinares extendidas capacitan a los jóvenes para cumplir requisitos demandados por la educación superior en ciertas ramas del saber, y las profesionales, básicas y extendidas, preparan a los jóvenes para desempeñarse en su vida laboral con mayores probabilidades de éxito. Como espacio para el desarrollo de estas competencias, la EMS será el engrane que articule un sistema educativo coherente.

La Reforma permite hablar de un solo bachillerato, de ahí su connotación universal, con lo que pierde sentido enfatizar las diferencias entre bachillerato general, tecnológico y profesional.

2. Oferta de la Educación Media Superior
3. Profesionalización de servicios Educativos.
4. Certificación del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB).

3.3.2. El Perfil del Docente del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB): 8 Competencias y atributos

1. Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional.

Atributos:

- Reflexiona e investiga sobre la enseñanza y sus propios procesos de construcción del conocimiento.
- Incorpora nuevos conocimientos y experiencias al acervo con el que cuenta y los traduce en estrategias de enseñanza y de aprendizaje.
- Se evalúa para mejorar su proceso de construcción del conocimiento y adquisición de competencias, y cuenta con una disposición favorable para la evaluación docente y de pares.
- Aprende de las experiencias de otros docentes y participa en la conformación y mejoramiento de su comunidad académica.
- Se mantiene actualizado en el uso de la tecnología de la información y la comunicación.
- Se actualiza en el uso de una segunda lengua.

2. Domina y estructura los saberes para facilitar experiencias de aprendizaje significativo.

Atributos:

- Argumenta la naturaleza, los métodos y la consistencia lógica de los saberes que imparte.
- Explicita la relación de distintos saberes disciplinares con su práctica docente y los procesos de aprendizaje de los estudiantes.
- Valora y explicita los vínculos entre los conocimientos previamente adquiridos por los estudiantes, los que se desarrollan en su curso y aquellos otros que conforman un plan de estudios.

3. Planifica los procesos de enseñanza y de aprendizaje atendiendo al enfoque por competencias, y los ubica en contextos disciplinares, curriculares y sociales amplios.

Atributos:

- Identifica los conocimientos previos y necesidades de formación de los estudiantes, y desarrolla estrategias para avanzar a partir de ellas.
- Diseña planes de trabajo basados en proyectos e investigaciones disciplinares e inter- disciplinares orientados al desarrollo de competencias.
- Diseña y utiliza en el salón de clases materiales apropiados para el desarrollo de competencias.
- Contextualiza los contenidos de un plan de estudios en la vida cotidiana de los estudiantes y la realidad social de la comunidad a la que pertenecen.

4. Lleva a la práctica procesos de enseñanza y de aprendizaje de manera efectiva, creativa e innovadora a su contexto institucional.

Atributos:

- Comunica ideas y conceptos con claridad en los diferentes ambientes de aprendizaje y ofrece ejemplos pertinentes a la vida de los estudiantes.
- Aplica estrategias de aprendizaje y soluciones creativas ante contingencias, teniendo en cuenta las características de su contexto institucional, y utilizando los recursos y materiales disponibles de manera adecuada.
- Promueve el desarrollo de los estudiantes mediante el aprendizaje, en el marco de sus aspiraciones, necesidades y posibilidades como individuos, y en relación a sus circunstancias socioculturales.
- Provee de bibliografía relevante y orienta a los estudiantes en la consulta de fuentes para la investigación.
- Utiliza la tecnología de la información y la comunicación con una aplicación didáctica y estratégica en distintos ambientes de aprendizaje.

5. Evalúa los procesos de enseñanza y de aprendizaje con un enfoque formativo.

Atributos:

- Establece criterios y métodos de evaluación del aprendizaje con base en el enfoque de competencias, y los comunica de manera clara a los estudiantes.
- Da seguimiento al proceso de aprendizaje y al desarrollo académico de los estudiantes.
- Comunica sus observaciones a los estudiantes de manera constructiva y consistente, y sugiere alternativas para su superación.
- Fomenta la autoevaluación y evaluación entre pares académicos y entre los estudiantes para afianzar los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

6. Construye ambientes para el aprendizaje autónomo y colaborativo.

Atributos:

- Favorece entre los estudiantes el autoconocimiento y la valoración de sí mismos.

- Favorece entre los estudiantes el deseo de aprender y les proporciona oportunidades y herramientas para avanzar en sus procesos de construcción del conocimiento.
- Promueve el pensamiento crítico, reflexivo y creativo, a partir de los conocimientos educativos establecidos, situaciones de actualidad e inquietudes de los estudiantes.
- Motiva a los estudiantes en lo individual y en grupo, y produce expectativas de superación y desarrollo.
- Fomenta el gusto por la lectura y por la expresión oral, escrita o artística.
- Propicia la utilización de la tecnología de la información y la comunicación por parte de los estudiantes para obtener, procesar e interpretar información, así como para expresar ideas.

7. Contribuye a la generación de un ambiente que facilite el desarrollo sano e integral de los estudiantes.

Atributos:

- Práctica y promueve el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales entre sus colegas y entre los estudiantes.
- Favorece el dialogo como mecanismo para la resolución de conflictos personales e interpersonales entre los estudiantes y, en su caso, los canaliza para que reciban una atención adecuada.
- Estimula la participación de los estudiantes en la definición de normas de trabajo y convivencia, y las hace cumplir.
- Promueve el interés y la participación de los estudiantes con una conciencia cívica, ética y ecológica en la vida de su escuela, comunidad, región, México y el mundo.
- Alienta que los estudiantes expresen opiniones personales, en un marco de respeto, y las toma en cuenta.
- Contribuye a que la escuela reúna y preserve condiciones físicas e higiénicas satisfactorias.

- Fomenta estilos de vida saludables y opciones para el desarrollo humano, como el deporte, el arte y diversas actividades complementarias entre los estudiantes.
- Facilita la integración armónica de los estudiantes al entorno escolar y favorece el desarrollo de un sentido de pertenencia.

8. Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional.

Atributos:

- Colabora en la construcción de un proyecto de formación integral dirigido a los estudiantes en forma colegiada con otros docentes y directivos de la escuela, así como con el personal de apoyo técnico pedagógico.
- Detecta y contribuye a la solución de los problemas de la escuela mediante el esfuerzo común con otros docentes, directivos y miembros de la comunidad.
- Promueve y colabora con su comunidad educativa en proyectos de participación social.
- Crea y participa en comunidades de aprendizaje para mejorar su práctica educativa.

3.4. El programa de Estímulos del CECyTEM y los nuevos retos.

El CECyTEM, nace con el Programa de Modernización Educativa, el Modelo fue creado en función de los retos que planteaba este programa, las metas del Colegio son: 0% Deserción, 100% Aprovechamiento, 100% Eficiencia Terminal, 100% Titulación de sus egresados, entre otros; para motivar al personal al logro de estas metas se crea el programa de estímulos y recompensas, en el proceso de evaluación del desempeño del personal se han mezclado herramientas que evalúan su quehacer docente, el comportamiento en la relación con sus compañeros, su actuar ante la sociedad, se ha premiado a el personal que sobresale ante sus compañeros, pero los logros institucionales según como lo muestran las figuras: 2.1., 2.2 y 2.3 del capítulo 2., Las interrogantes hasta hace algunos años han sido: ¿ Qué relación guardan los estímulos ante los resultados

académicos institucionales?, ¿El desempeño se evalúa en relación al esfuerzo por alcanzar las metas de la institución o para evaluar el esfuerzo adicional a las funciones?, en un momento estas habían sido las interrogantes., A partir del 2008 surge un nuevo Programa Nacional en la educación LA REFORMA INTEGRAL DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR, con nuevos retos siendo uno de los principales la definición del perfil del docente y la creación de mecanismos que aseguren que los maestros los cumplan, así como esquemas para la actualización de aquellos que ya forman parte de la planta docente de las escuelas encaminadas a lograr el Mejoramiento de la Calidad. Es necesario el replanteamiento del programa de estímulos y recompensas del CECyTEM considerando este reto como el más importante en la evaluación y reconocimiento del trabajo del personal del Colegio.

CAPITULO 4

PROPUESTA DEL MANUAL DE ESTIMULOS Y RECOMPESAS PARA EL PERSONAL DOCENTE DE BASE DEL CECyTEM.

MISION DEL CECyTEM

CONTRIBUIR AL DESARROLLO DEL ESTADO DE MICHOACAN, MEDIANTE LA FORMACION DE BACHILLERES Y PROFESIONISTAS DE NIVEL MEDIO SUPERIOR CERTIFICADOS EN COMPETENCIAS, EN LAS AREAS QUE EL ESTADO REQUIERE MODERNIZAR E IMPULSAR, CON ESPECIAL ENFASIS EN UNA FORMACION ARMONICA ENTRE LA TEORIA Y SU APLICACIÓN PRACTICA, ASI COMO LA PRESERVACION DE NUESTROS VALORES NACIONALES Y CULTURALES, SUSTENTADO EN UNA DINAMICA ACTUALIZACION DE LA PLANTA DOCENTE Y ADMINISTRATIVA.

VISION DEL CECyTEM

SER UNA INSTITUCION DE VANGUARDIA EN LA OFERTA EDUCATIVA DE NIVEL MEDIO SUPERIOR, LIDER EN LA FORMACION INTEGRAL DE JOVENES DE CLASE MUNDIAL.

VALORES DEL CECyTEM

RESPETO

ENTUSIASMO

ENTREGA AL TRABAJO

ORDEN

AMOR AL ESTUDIO

SOLIDARIDAD

PERSEVERANCIA

LEALTAD

RESPONSABILIDAD

AHORRO

AMOR A LA PATRIA

PUNTUALIDAD

LIMPIEZA

HONESTIDAD

MANUAL DE ESTIMULOS Y RECOMPENSAS PARA EL PERSONAL DOCENTE DE BASE DEL CECyTEM.

INTRODUCCION.

Correspondiendo al esfuerzo del Gobierno Estatal y del Gobierno Federal para impulsar y mejorar a todos y cada uno de los niveles con los que cuenta el Sistema Educativo Nacional, en un primer momento la Modernización educativa 1990 – 1994, en la actualidad el Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012, se actualiza y estructura este manual como herramienta para conducir la toma de decisiones en el reconocimiento al esfuerzo humano, al desarrollo de talento y desarrollo profesional en beneficio del Colegio.

Tomando como referencia el Modelo Rumbo a la Excelencia CECyTEM la Reforma Integral de Educación Media Superior, y las expectativas que se generan de esta transformación educativa es conveniente considerar la modificación del Manual de Estímulos y Recompensas para el personal docente de base del CECyTEM. Ya que este constituye la base para la determinación de Líder de Excelencia Docente y Docente en Mejora Continua; orientado al personal docente del subsistema.

El manual ofrece reglas claras, sencillas y precisas, que permitirán al Docente planear a corto, mediano y largo plazo, su desempeño académico en función de las actividades propias y prioridades institucionales.

Recordemos la definición de Manual de estímulos y recompensas: Que se refiere a una parte de un área específica (PERSONAL), que tiene como objetivo definir la normativa, lineamientos, criterios y procedimiento de evaluación para el reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores.

Considerando su importancia por ser una herramienta administrativa que coadyuva a normar y controlar los procedimientos y así evitar conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos.

El contenido del manual está dividido de la siguiente manera: en el capítulo I se presenta los objetivos, alcance, criterios a evaluar al personal docente, puntaje aplicado a cada criterio, periodos de evaluación, en el capítulo II Normativa para alcanzar y otorgar el reconocimiento a Docente Líder de Excelencia y Docente en Mejora Continua en este se especifica quienes participan, a cuanto equivale el premio, los periodos de cuando se hará entrega del reconocimiento y la forma, los puntos mínimos requeridos para hacerse

acreedor al premio, el número de docentes galardonados como Líder y mejora continua, el capítulo III Lineamientos de la Comisión Evaluadora, quien la conforma, las responsabilidades del plantel, facultades y obligaciones, derechos de los aspirantes, derechos de los beneficiados, obligaciones de los beneficiados, capítulo IV En este presentamos los criterios de evaluación con el objetivo reglamentar la evaluación a la vez que se detalla el procedimiento de evaluación y Anexos que complementan el manual con las formas utilizadas para realizar el proceso de evaluación y concentrado de información que servirán de evidencias soporte de la evaluación y que formaran parte de la acta elaborada por la Comisión Evaluadora para el informe de resultados y presentación de evidencias a la Comisión Mixta de Calidad Estatal.

CAPITULO I.

1.1. OBJETIVOS

El procedimiento para determinar al Docente Líder de Excelencia y Docente en Mejora Continua tiene como objetivos principales los siguientes:

- Evaluar la Calidad del Servicio Educativo que ofrece cada Docente al servicio del CECyTEM aplicando criterios que se orientan al Modelo Educativo RUMBO A LA EXCELENCIA CECyTEM, y el acuerdo número 447 por el que se establecen las competencias docentes para quienes imparten educación media superior en la modalidad escolarizada.
- Propiciar el desarrollo profesional de los Docentes, ya que este influye de forma decidida en un mejor aprovechamiento académico y mayor eficiencia terminal de nuestros alumnos.
- Mejorar la Calidad del Servicio Educativo que ofrecen los docentes durante el proceso enseñanza – aprendizaje.
- Motivar a los docentes a involucrarse en programas de investigación educativa, científica y tecnológica.
- Intensificar la participación del docente en actividades que vinculen a las instituciones educativas con los sectores de bienes y servicios.
- Hacer significativa, trascendente y de pertenencia la participación de los docentes de todos y cada uno de los planteles adscritos al CECyTEM.

1.2. ALCANCE

El presente manual contiene la información necesaria para saber que se evalúa, quien evalúa, las obligaciones y derechos de los evaluados, la normativa de la evaluación, los criterios que se deben considerar para formular juicios en las evaluaciones y por último el procedimiento.

Para el establecimiento de dichos criterios se han tomado como referencias:

- El modelo educativo rumbo a la excelencia CECyTEM.
 - ✓ Tomando como referencia 4 componentes esenciales del docente: Saber, Saber Hacer, Saber Estar, Saber Ser.
 - ✓ Los valores

- La reforma integral de educación media superior:
 - ✓ Acuerdo 447 por el que se establecen las competencias docentes para quienes impartan educación media superior en la modalidad escolarizada.

1.2.1. Los aspectos a evaluar al personal docente en:

- a) Competencias en el desempeño de la docencia.
- b) La participación docente en el plan de mejora institucional.
- c) Antigüedad y pertenencia.

1.2.2. Puntaje aplicado a cada componente a evaluar.

La puntuación máxima para cada uno de los componentes que se presentan para objeto de evaluación en aspectos, estos a su vez se componen de actividades, a las cuales se les asigna una escala de 1 a 1000 puntos, distribuyéndose como a continuación se señala.

COMPONENTES ESENCIALES DEL DOCENTE.	ASPECTOS DE EVALUACION DE:	PUNTAJE	PORCENTAJE
I. SABER Y SABER HACER	Competencias en el desempeño de la docencia	700	70%
II. SABER ESTAR	la participación docente en el plan de mejora institucional	200	20%
III. SABER SER	Antigüedad y pertenencia	100	10%
	TOTAL	1000	100%

1.2.3. Los Periodos de evaluación:

- El estímulo es por semestre: durante el periodo agosto – enero y febrero – julio.

CAPITULO II

NORMATIVA PARA ALCANZAR Y OTORGAR EL RECONOCIMIENTO A DOCENTE LIDER DE EXCELENCIA Y DOCENTE EN MEJORA CONTINUA.

- I. Participan los docentes con plaza base, y que se distingan en el desarrollo de sus funciones.
- II. Participan los docentes que impartan asignaturas de tronco común o módulos de especialidad o submódulos.
- III. Participan los docentes que tengan nombramiento por lo menos de 10 horas frente a grupo.
- IV. La evaluación y el reconocimiento se efectuara y entregara semestralmente.
- V. El estímulo económico que se otorgara al Docente Líder de Excelencia será el equivalente a 1.5 salarios mínimos para el periodo evaluado y vigente en el Distrito Federal.
- VI. El estímulo económico que se otorgara al Docente en Mejora Continua será el equivalente a 0.75 salarios mínimos para el periodo evaluado y vigente en el Distrito Federal.
- VII. La entrega de reconocimiento de la evaluación correspondiente al periodo Enero – Agosto se efectuara durante el 3er. Trimestre del año. La entrega de reconocimiento correspondiente al periodo febrero – julio se realizará durante el 1er. Trimestre del año.
- VIII. El estímulo económico se entregara exclusivamente al personal docente en funciones.
- IX. El reconocimiento se otorgara semestralmente en un acto público ante personal docente, administrativo, alumnos, padres de familia y comunidad en general.
- X. El Docente Líder de Excelencia es aquel que obtiene una cantidad mayor de 800 puntos entre el grupo de docentes participantes de cada plantel.

- XI. Los Docentes en Mejora Continua son aquellos que obtienen menor cantidad de puntos que el Líder de Excelencia y cumplan con el mínimo indispensable de 800 puntos.
- XII. El número de docentes galardonados por el plantel dependerá del número de alumnos matriculados siguiendo la tabla siguiente:

NO. DE ALUMNOS POR PLANTEL	NO. DOCENTE LIDER DE EXCELENCIA	NO. DOCENTE MEJORA CONTINUA
MAS DE 700 Y MENOS O IGUAL A 900	1	5
MAS DE 500 Y MENOS O IGUAL A 700	1	4
MAS DE 250 Y MENOS O IGUAL A 500	1	3
MAS DE 100 Y MENOS O IGUAL A 250	1	2
CON 100 O MENOS DE 100	1	1

- XIII. EL reconocimiento al Docente Líder de Excelencia y Docente en Mejora Continua se declarara desierto en cualquiera de los siguientes casos:
- Si ninguno de los docentes evaluados en el plantel supera el mínimo necesario de 800 puntos.
 - Si la información no es entregada en los siguientes 30 días calendario posterior a la fecha de terminación del semestre escolar.
 - Si la Comisión Evaluadora detecta falta de soporte documental y/o documentación sin validez oficial.
 - Si la Comisión Mixta de Calidad Estatal detecta desvíos en el manejo de información proporcionada por el plantel.
- XIV. Un Docente Líder de Excelencia o Docente en Mejora Continua conservara el reconocimiento al presentarse el caso de cambio de adscripción de un plantel a otro dentro del subsistema para efectos del correspondiente estímulo.
- XV. Si se presentase la situación del punto anterior y para efecto de la conformación del Consejo de Calidad Local el Docente en Mejora

Continua que precede en puntuación al Líder de Excelencia será el que forme parte del Consejo en las sesiones convocadas por el presidente del mismo.

- XVI. El estímulo económico será entregado en el caso de que un Docente Líder de Excelencia o Docente en Mejora Continua se encontrara con incapacidad médica o por ingravidez.
- XVII. Cualquier Docente que obtenga el reconocimiento de Líder de Excelencia o Docente en Mejora Continua y contara con permiso económico al momento de la determinación tendrá un plazo perentorio de 180 días naturales a partir de la fecha de la determinación para recoger el estímulo económico correspondiente. La entrega del estímulo económico se podrá realizar a través de carta poder debidamente legalizada en las oficinas del director del plantel de adscripción. Si el caso fuera de imposibilidad de recoger dicho estímulo en el plazo referido líneas arriba el estímulo económico se entregara al docente que le haya precedido en puntuación en el periodo.
- XVIII. Los docentes que tengan alguna inconformidad en relación con los resultados de evaluación y determinación del docente líder de excelencia y docente en mejora continua cuentan con el recurso de apelación el cual deberá dirigirse por escrito a la Comisión Evaluadora y con copia para el Director General. La Comisión Evaluadora debe dar respuesta y solución mediante el acta de sesión en un plazo no mayor de ocho días a partir de la recepción de la inconformidad. Esta resolución deberá enviarse junto con la documentación concentrada de resultados del plantel a la dirección general para la validación correspondiente.
- XIX. Los casos no previstos en esta normativa quedaran sujetos a la dirección de la Comisión Mixta de Calidad Estatal, previa notificación e investigación con el director del plantel involucrado en el imprevisto.

CAPITULO III.

LINEAMIENTOS DE LA COMISION EVALUADORA.

En cada plantel se integrara oficialmente una Comisión Evaluadora (Comisión Mixta de Calidad Local) compuesta por el Director del plantel, un Coordinador Académico, el Delegado Sindical y el Docente representante de la base Docente.

3.1. RESPONSABILIDADES Y DERECHOS

3.1.1. El responsable de cada plantel (Director) deberá:

- a) Publicar la convocatoria oficial del programa y poner a disposición de los docentes el presente reglamento.
- b) Convocar a la Comisión Evaluadora para elaborar el calendario de trabajo según fechas marcadas por la convocatoria que emite la Comisión Mixta de Calidad Estatal.
- c) Recibir la documentación y organizar el archivo con los expedientes individuales del personal académico.
- d) Vigilar el cumplimiento del presente reglamento.
- e) Comunicar con oportunidad a la instancia inmediata superior todas las incidencias y movimientos de la situación de los beneficiarios, durante el periodo de vigencia.

3.1.2. La Comisión Evaluadora del Plantel tendrá las siguientes facultades y obligaciones:

- a) Recibir la documentación que presenten los aspirantes a ingresar al programa, para proceder a su análisis, selección y dictamen.
- b) Verificar la documentación presentada.
- c) Elaborar el acta de resultados para informar a los concursantes.
- d) Atender al o los candidatos inconformes en las fecha establecidas en la convocatoria oficial.
- e) Elaborar acta de los resultados obtenidos en la atención a participantes inconformes.
- f) Elaborar acta de dictamen de evaluación e informar a la Comisión Mixta de Calidad Estatal los resultados obtenidos.

La Dirección General del CECyTEM está facultada para ratificar o rectificar los puntajes propuestos por la Comisión Evaluadora del plantel.

3.1.3. Los aspirantes tendrán los siguientes derechos:

- a) Conocer el presente manual.
- b) Recibir la notificación del puntaje obtenido.
- c) En caso de inconformidad, presentar su apelación en el periodo que marca la convocatoria oficial.
- d) Ser atendidos para manifestar su inconformidad.

3.1.4. Los beneficiados tendrán los siguientes derechos:

- a) Recibir el pago del estímulo.
- b) Recibir constancia de beneficiario.

3.1.5. Obligaciones de los beneficiarios:

- a) Cumplir con el siguiente manual.
- b) Entregar con oportunidad la documentación requerida.
- c) Cumplir con las obligaciones del documento como lo marcan las Condiciones Generales de Trabajo vigentes.
- d) Tener mínimo el 90% de asistencia en el semestre.

CAPITULO IV

CRITERIOS, PROCEDIMIENTOS Y FORMATOS

4.1 CRITERIOS A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE EVALUACION.

Se establecen los criterios específicos para la evaluación de cada uno de los aspectos, considerados en el proceso. Tomando como base los siguientes componentes esenciales que deben caracterizar al docente:

SABER: Demostrar conocimiento y experiencia acumulada en determinado campo de la actividad humana, que permitan la comprensión, interpretación y utilización de las teorías y prácticas propias del ámbito de desempeño.

SABER HACER: Aplicar los conocimientos a situaciones concretas, utilizar procesos e instrumentos adecuados, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a nuevas situaciones.

SABER ESTAR: Mostrarse atento a la evolución del entorno, predispuesto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás, para interactuar con respeto y tolerancia en la comunidad.

SABER SER: Tener una imagen realista de sí mismo y disposición a aprender, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar posibles frustraciones.

Los primeros dos componentes son:

I Y II EL SABER Y SABER HACER

Se evalúan con:

- I. El aspecto de competencias en el desempeño de la docencia.

ACTIVIDADES:

1. El desempeño docente en el aula. (Evaluación del Alumno).

Criterios de evaluación:

- a. El docente deberá ser evaluado por el alumno dos veces en el semestre usando el Anexo: 1.1. y 1.2. establecido en este manual.
- b. La evaluación deberá ser por cada asignatura o modulo que imparta.

- c. Los periodos en los que se deben realizar las evaluaciones son: la primera, dos semanas después de que el docente entrego evaluaciones del primer parcial a control escolar. La segunda una semana después de haber entregado las evaluaciones del tercer parcial.
- d. En el anexo 1.3. se concentran los resultados de las evaluaciones. Evidencia de trabajo.
- e. El puntaje correspondiente será en base a la tabla general de resultados.

2. Observación del desempeño docente. (Evaluación del Jefe Inmediato).

Criterios de evaluación:

- a. El docente es evaluado mínimo dos veces al semestre por el coordinador utilizando el formato Anexo 2.1. y 2.2.
- b. Las evaluaciones serán por cada asignatura o modulo.
- c. Las fechas de evaluación quedaran a criterio del coordinador siendo estas dentro del periodo evaluado.
- d. Los resultados se concentraran en el formato 2.3. Siendo este entregado a la dirección del plantel a más tardar en la última semana del semestre.

3. Plan de clase.

Para asignación ver la tabla n° 1

Plan de clase:	Puntos
Secuencias didácticas	20
Recursos didácticos	20
Evidencias de aprendizaje	20
TOTAL	60

Tabla n°1

Criterios de evaluación:

- a. La planeación didáctica será entregada 8 días posteriores a la fecha en que se le notifique con que asignaturas va a trabajar.
- b. En el caso de no cumplir en tiempo y forma se le descontaran 2 puntos por cada semana de atraso.
- c. Los recursos didácticos serán reportados por el coordinador en las evaluaciones realizadas.
- d. Las evidencias de aprendizaje como es el portafolios de evidencias serán proporcionadas por el docente a la comisión evaluadora para anexar a expediente.

4. Avances de acuerdo al plan de curso.

El puntaje asignado al docente por cumplimiento será en base a la siguiente tabla: Ver tabla n°2

RANGO	PUNTOS
91 A 100%	20
81 A 90%	14
71 A 80%	7

Tabla n° 2

Criterios de evaluación:

- a. La evidencia a cotejar es el informe que entrega el coordinador a la dirección.
- b. Para obtener los puntos que indica la tabla el coordinador debe haber recibido el reporte de avance de todas las asignaturas que atendió el docente o en caso de no ser así, se le otorgara la parte proporcional al cumplimiento.
- c. El coordinador entregara a la dirección el informe de avance del docente que es evaluado.
- d. El informe deberá estar firmado por el docente y por el coordinador.

- e. El coordinador deberá resguardar el reporte de avance por asignatura para cualquier situación que se presentara y que fuera necesario ratificar la evaluación.

5. Entrega de las evaluaciones del aprendizaje de los alumnos.

Criterios de evaluación:

- a. Se asignan los puntos correspondientes teniendo como evidencia el documento de cumplimiento de la entrega de evaluaciones emitido por servicios escolar firmado por el responsable y el coordinador jefe inmediato del evaluado.
- b. El total de puntos son para los docentes que cumplieron en la entrega de todas las asignaturas impartidas.

6. Índice de aprovechamiento logrado en los grupos.

Criterios de evaluación:

- a. Se otorgan los puntos establecidos cuando se cuente con la o las gráficas firmadas por el coordinador.
- b. Para que se otorgue el total de puntos estas deberán ser refiriéndonos al inciso anterior por todas las asignaturas que impartió el docente o en proporción a lo entregado.

7. Formación y actualización :

Los cursos tomados: deben ser de actualización y desarrollo profesional con el enfoque educativo y el desarrollo de competencias.

Criterios de evaluación:

- a) De los puntos a asignar. Ver tabla n°3

CURSOS	PUNTOS
Diplomado PROFORDEMS	40
Curso de actualización en Tecnología de la información. Superior a 30 horas	20
Curso en el aprendizaje o actualización de dominio de una segunda lengua. Superior a 40 horas.	30
OTROS	
Cursos de 10 y hasta 20 horas	10
Cursos de más de 30 horas	20

Tabla n° 3

- b) De las evidencias presentadas. Las constancias deberán estar debidamente firmadas y selladas por la institución que ofrece el servicio, contener los datos que identifiquen a la misma.

8. Escolaridad

Criterios de evaluación:

- a) De los puntos a asignar.

Tabla n° 4

ESCOLARIDAD:	EVIDENCIA	PUNTOS
Licenciatura	Título y cedula Profesional.	15
Especialidad (incluye especialidades cursadas en el marco de PROFORDEMS)	Constancias	25
Maestría	Título y cedula Prof.	70
Doctorado	Título y cedula Prof.	85
Certificación de competencias docente a Nivel Medio Superior.	Certificado	35

Tabla n° 4

- b) Los grados académicos son acumulativos, es decir, el puntaje de cada grado se suma. Siendo el puntaje máximo 230 puntos.

9. Difusión científica y tecnológica.

Criterios de evaluación:

- a) De los puntos a asignar: de artículos de investigación o ensayos relacionados con las asignaturas que imparte y en el marco de la RIEMS.

Tabla n°5

	Local	regional	nacional
Autor	5	10	15
Co autor	3	5	8

- b) Para ganar el total de puntos que marca como máximo la tabla general deberá presentar dos publicaciones de artículos de investigación o dos artículos de ensayo o la combinación de las dos.
- c) La publicación de los artículos deberán ser en el periodo evaluado.

10. Impartir cursos y conferencias de carácter académico durante el semestre a evaluar.

Tabla n° 6

	Local	regional	estatal
Curso	10	20	30
Conferencia	5	10	15

- a) Los puntos son acumulativos no debiendo ser más de 70 puntos.
- b) Las evidencias deberán estar firmadas y selladas por el director del plantel en el caso de local y regional, para tener validez la constancia estatal deberá estar firmada por la Comisión Mixta de Capacitación.

III.SABER ESTAR.

II. De la participación docente en el plan de mejora institucional.

ACTIVIDADES: Apoyo a la docencia:

Reuniones de academia.

Criterios de evaluación:

Deberá entregar copia del acta de reunión de academia por cada reunión se le otorgaran 5 puntos.

Diseño de material didáctico:

Criterios de evaluación:

a).De la puntuación y características mínimas para la presentación de material didáctico. Ver tabla n° 7

Diseño de material didáctico	Características mínimas que deben contener	Puntos
Software educativo interactivo	Facilidad de uso e instalación. Versatilidad Calidad del entorno audiovisual Navegación e interacción Originalidad y uso de tecnología avanzada Capacidad de motivación Potencialidad de los recursos didácticos Enfoque pedagógico Bibliografía	20
Manuales de apuntes	Identificación Tema o unidad Introducción Objetivo Desarrollo Conclusiones Bibliografía	10
Videos educativos didácticos	Estructura informática y didáctica coherente Integrado en un proyecto educativo Adecuado a un nivel educativo determinado Análisis y rigor de la materia a enseñar Respetar criterios técnicos Proporcionar instrumentos de evaluación Guía didáctica para el profesor.	15
Audio tutoriales	Identificación Características del material Objetivos y contenido Presentación, organización y secuencia de los contenidos bibliografía	20

b). Los materiales deberán ser utilizados en el semestre a evaluar.

Círculos de estudio.

Criterios para la evaluación.

a). El docente participante deberá entregar acta constitutiva del círculo de estudio al inicio del semestre conteniendo el nombre del mismo, objetivo (s), plan de trabajo del círculo de estudio, nombres de los participantes (mínimo 10 por

sesión), el nombre del líder del círculo de estudio, el nombre del secretario, el nombre del moderador en las sesiones, código de ética del círculo.

b). Deberá entregar acta por sesión realizada.

C. Los objetivos deberán contener enfoque académico y de investigación.

d). Deberá programarse una sesión por semana

e). Los puntos se asignaran en base a las actas entregadas.

f). Los puntos máximos asignados son los que marca la tabla general.

Tutorías

Criterios de evaluación:

a). Para la asignación de puntos el docente deberá estar registrado en el programa de tutorías del plantel.

b). Cumplir al 100% con el programa establecido por dirección académica.

C. La comisión evaluadora considerara como evidencia de trabajo el informe entregado por el coordinador del programa del plantel, avalado por el director del mismo.

Prácticas.

Criterios de evaluación:

a). Para la asignación de puntos el docente entregara el reporte de prácticas al coordinador, anexando evidencias como son: fotografías, los mejores trabajos, videos, etc.

Círculos de lectura

Criterios de evaluación:

a). Se evaluara siempre que el docente coordinador del círculo de lectura entregue a la dirección del plantel acta constitutiva integrado por: Coordinador (Docente)

La comisión de selección

La comisión de acuerdos

La comisión del Diario del círculo de lectura

Participantes.

Participación académica.

Criterios de evaluación:

a). El director entrega a la Comisión Evaluadora cuadro de participaciones de los docentes en las actividades programadas en el plantel el cual será la base para la asignación de puntos.

IV. EL SABER SER

III. ANTIGÜEDAD Y PERTENENCIA

ACTIVIDADES:

Años de servicio docente.

Criterios de evaluación:

- a) El director expide constancia de años de servicio en la docencia del docente participante, previa solicitud del mismo.
- b) Se le asignaran 2 puntos por cada año de servicio, siendo la puntuación máxima otorgada 30 puntos.

Cargos académicos.

Criterios de evaluación:

- a) Los cargos académicos considerados en esta evaluación son:
 - Presidente de academia 30 puntos
 - Secretario de academia 15 puntos.

Distinciones académicas y colegiadas de relevancia.

- a) Cuando el docente participa en programa de asesoría académica cultural o deportiva y el alumno grupo o equipo asesorado es reconocido dentro de los 3 mejores; el docente obtiene puntos dependiendo de la relevancia: Local 5 puntos, Regional 10 puntos y Estatal 25 puntos. Estos puntos son acumulativos.
- b) Documentación presentada como evidencia será constancia del director del plantel.

Los resultados de la evaluación se concentraran en la **Tabla General de Resultados**, una por cada docente participante.

COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y TECNOLOGICOS DEL ESTADO DE MICHOACAN
TABLA GENERAL DE RESULTADOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA EL RECONOCIMIENTO
LIDER DE EXCELENCIA DOCENTE
Y DOCENTE EN MEJORA CONTINUA

COMPONENTE	ASPECTO DE EVALUACION EN:	PUNTOS MAXIMOS	ACTIVIDADES CALIFICADAS	PUNTOS
I. SABER Y II. SABER HACER	I. COMPETENCIAS EN EL DESEMPEÑO DE LA DOCENCIA.	700	EVALUACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE REALIZADA POR LOS ALUMNOS.	50
			RESULTADOS DE LA OBSERVACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE.	100
			PLAN DE CLASE	60
			AVANCE PROGRAMATICO	20
			ENTREGA DE ACTAS DE EVALUACION	10
			INDICE DE APROVECHAMIENTO LOGRADO EN LOS GRUPO	30
			FORMACION Y ACTUALIZACION	100
			ESCOLARIDAD	230
			DIFUSION CIENTIFICA Y TECNOLOGICA	30
			IMPARTICION DE CURSOS Y CONFERENCIAS.	70
III. SABER ESTAR	II. LA PARTICIPACION DOCENTE EN EL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL	200	APOYO A LA DOCENCIA:	80
			ACTAS REUNIONES DE ACADEMIA.	5 P. C/U
			DISEÑO DE MATERIAL DIDACTICO.	60
			ASESORIAS:	90
			CIRCULOS DE ESTUDIO	20
			TUTORIAS	30
			PRACTICAS	10
			CIRCULOS DE LECTURA	20
PARTICIPACION ACADEMICA	30	30		
IV. SABER SER.	III. ANTIGÜEDAD Y PERTENENCIA	100	AÑOS DE SERVICIO DOCENTE	30
			CARGOS ACADEMICOS	30
			DISTINCIONES ACADEMICAS Y COLEGIADAS	40
TOTAL		1000		

PROCEDIMIENTO DE LA EVALUCION PARA EL RECONOCIMIENTO DE LIDER DE EXCELENCIA DOCENTE Y DOCENTE EN MEJORA CONTINUA.

COMPONENTE I Y II SABER Y SABER HACER			
ASPECTOS A EVALUAR			
I. COMPETENCIAS EN EL DESEMPEÑO DE LA DOCENCIA	ACTIVIDADES	EVIDENCIAS	PROCEDIMIENTO:
	1. Evaluación del desempeño docente en el aula realizada por los alumnos.	Presentar anexo 1.3.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El área académica aplica la 1era. Evaluación una semana después de reportar calificaciones del primer parcial. Usando anexo 1.1. Guía y el anexo 1.2. Hoja de respuestas. 2. Son capturados los resultados concentrándose en el anexo 1.3. En la columna resultados de primera evaluación. 3. La segunda evaluación se realiza antes de concluir el semestre utilizando los anexos 1.1. Y 1.2. 4. Son capturados los resultados concentrándose en el anexo 1.3. En la columna de segunda evaluación. 5. En el anexo 1.3. El coordinador del docente determina el puntaje promedio en dicho formato y procede a firmar y entregar a la dirección del plantel.
	2. Evaluación del desempeño docente. Realizada por el coordinador jefe inmediato del docente.	Concentrado de resultados de la evaluación del jefe inmediato coordinador presentar anexo 2.2.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El coordinador realiza la primera evaluación anexo 2.1. Después. 2. El coordinador concentra los resultados en el anexo 2.2. 3. El coordinador realiza la segunda evaluación anexo 2.1. Antes de concluir el semestre. 4. El coordinador concentra los resultados de la segunda evaluación en el anexo 2.2. Y calcula puntaje total. 5. El coordinador reporta los resultados en el anexo 2.2. A la dirección del plantel.

	3. Plan de clase ver tabla 1. Capitulo IV Criterios.	Formatos de Plan de clase (Secuencias Didácticas).	<ol style="list-style-type: none"> Entrega de planeación de clase al coordinador en las fechas establecidas por la dirección del plantel. Formato establecido por la Dirección Académica. La planeación deberá ser integrada al expediente del documento.
	4. Avance de acuerdo al plan del curso. Atendiendo tabla 2. Capitulo IV.	Formato de avance con el respaldo del reporte del uso de recursos didácticos, evidencias de aprendizaje (Prácticas realizadas por los alumnos)	<ol style="list-style-type: none"> El docente entrega al coordinador el reporte de avance de acuerdo a la planeación del curso, en las fechas establecidas por la dirección. El coordinador revisa el reporte de avance comparándolo con la planeación y elabora un informe a la dirección con el puntaje al que se hace acreedor el docente tomando como base la tabla 1. El reporte de avance es integrado al expediente del docente.
	5. Entrega de las evaluaciones de los alumnos.	Oficio emitido por servicios escolares.	Oficio emitido por servicios escolares donde haga constar que las actas de evaluación fueron entregadas en tiempo y forma, firman: El coordinador y el o la responsable de servicios escolares.
	6. Índice de aprovechamiento logrado en los grupos	Presentar graficas revisadas y firmadas por el coordinador	El docente presentara para su expediente gráficos donde refleja los logros de aprovechamiento comparando la calificación del primer parcial con la calificación final, esto será por cada materia que imparte.

	7. Formación y actualización. Ver tabla: 3 Capitulo IV	Constancias de que avalen los cursos tomados por el docente	La Comisión Evaluadora coteja la autenticidad de los reconocimientos entregados por el docente, el puntaje se asignara según la tabla 3.
	8. Escolaridad. Ver tabla 4 Capitulo IV	Para comprobar Lic., maestría y doctorado debe presentar los títulos, grado y cedula profesional de cada grado de estudio (copias).	La Comisión evaluadora recibe las copias que presenta el docente y las anexa a expediente. El puntaje que corresponde a la documentación entregada por el docente se especifica en la tabla 4.
	9. Difusión científica y tecnológica. Ver tabla 5. Capitulo IV	Copia de la publicación del artículo de investigación científica.	La comisión verifica que el docente participante sea autor o coautor del artículo publicado, para el caso de publicación en internet se considerara que la página en la cual se publicó los artículos sea de investigación científica o tecnológica. Para la puntuación ver tabla 5.
	10. Impartición de cursos y conferencias. Ver tabla: 6. Capitulo IV	Constancias	La comisión evaluadora revisa la autenticidad de las constancias entregadas por el docente considerando la importante que los temas que se atendieron en el curso y la conferencia sean relacionados con la educación. Para la asignación de puntos ver tabla 6.

COMPONENTE III SABER ESTAR.			
ASPECTOS A EVALUAR			
II. EVALUACION DE LA PARTICIPACION DOCENTE EN EL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL	ACTIVIDADES	EVIDENCIAS	PROCEDIMIENTO:
	Reuniones de academia.	Actas de reuniones asistidas	1. La comisión evaluadora revisa las actas entregadas por el docente.
	Diseño de material didáctico.	Software educativo interactivo. Manuales Videos educativos de su autoría. Audio tutorial.	2. El coordinador elabora acta que haga costar la aplicación en clase del material didáctico entregado por el docente. 3. El coordinador entrega acta a la comisión evaluadora.
	Círculos de estudio	Acta de formación y reporte por sesión.	1. Al inicio del semestre entregara acta de formación del círculo de estudio y programa de trabajo al coordinador que supervisara el programa. 2. En reunión mensual de academia entregara reporte de las sesiones realizadas en el mes, asentando en el acta de reunión la entrega de los mismos. 3. El coordinador entrega a la comisión evaluadora.
	Tutorías	Presentación de programa de trabajo e informe mensual.	1. El programa de tutorías será entregado al coordinador de tutorías asignado por el director del plantel. 2. El docente entrega al coordinador el reporte mensual de tutorías.
	Prácticas	Fotografías, reporte de prácticas.	El docente presenta evidencias al coordinador. Y este a la comisión evaluadora.
	Círculos de lectura	Acta de formación e informe mensual del trabajo realizado.	El docente presenta evidencias al coordinador. Y este a la comisión evaluadora.
	Participación académica	Cuadro de participación expedido por el Director.	1. La comisión evaluadora recibe de la dirección del plantel el cuadro de participación del docente.

COMPONENTE IV EL SABER SER			
ASPECTO EVALUAR:	A		
III. ANTIGÜEDAD PERTENENCIA	Y	ACTIVIDADES:	EVIDENCIAS:
		Años de servicio docente	Constancia expedida
		Cargos académicos	Actas
		Distinciones académicas y colegiadas de relevancia. Ver criterios de evaluación	Constancias
			PROCEDIMIENTO:
			Revisión de documentación por la Comisión Evaluadora.
			Revisión de documentación por la Comisión Evaluadora.
			Revisión de documentación por la Comisión Evaluadora.

ANEXOS

- FORMATO 1.1. GUIA PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE REALIZADA POR LOS ALUMNO.
- FORMATO 1.2 EVALUACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL AULA REALIZADA POR LOS ALUMNOS.
- FORMATO 1.3. CONCENTRADO DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE REALIZADA POR LOS ALUMNOS.
- FORMATO 2.1. EVALUACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE REALIZADA POR EL COORDINADO JEFE INMEDIATO.
- FORMATO 2.2. CONCENTRADO DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL JEFE INMEDIATO: OBSERVACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE
- DIAGRAMA GENERAL DE EVALUACION DOCENTE LIDER DE EXCELENCIA.

ANEXO: 1.1

**COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y TECNOLOGICOS DEL
 GUIA PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE REALIZADA POR LOS
 ALUMNOS.**

Esta guía muestra las actividades a calificar para cada uno de los docentes que te imparten clase en el semestre, la evaluación es por maestro y por cada asignatura que te imparte, esperamos que tus respuestas sean con un espíritu de honestidad, respeto y deseos de ayudar en nuestra labor. Muchas gracias.

INSTRUCCIONES:

Para asentar tu evaluación en el anexo: 1.2. Utilizaras los siguientes VALORES:

EQUIVALENCIA DE VALORES	
SIEMPRE	2
CASI SIEMPRE	1
CASI NUNCA	0.5
NUNCA	0

COMPETENCIA I: ORGANIZACIÓN AL INICIO DEL SEMESTRE	
NO. ACTIVIDAD	ACTIVIDAD
1	Presento la unidad o bloque al inicio del semestre
2	Dio a conocer los objetivos o competencias genéricas o disciplinares del programa de estudios.
3	Explico la forma de trabajo en clase.
4	Comento la forma de evaluar.
5	Proporciono la bibliografía para tu apoyo.

COMPETENCIA II: PRACTICA PROCESOS DE ENSEÑANZA EFECTIVA, CREATIVA E INNOVADORA.

NO. ACTIVIDAD	ACTIVIDAD
1	Comunica ideas y conceptos con claridad y ofrece ejemplos que te facilitan el aprendizaje.
2	Utiliza los recursos materiales con frecuencia como son: equipo de laboratorio, equipo de cómputo, audiovisual, maquetas, proyector etc.
3	Provee de bibliografía relevante y orienta en la consulta de fuentes para la investigación.
4	Utiliza la tecnología como recurso didáctico.
5	Te motiva a continuar con tu desarrollo mediante el aprendizaje.

COMPETENCIA III: EVALUA LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

NO. ACTIVIDAD	ACTIVIDAD
1	La forma en que te evalúa la consideras justa.
2	Todos reciben trato igual.
3	Impera el respeto en su clase.
4	Realimenta los trabajos, tareas, practicas etc.
5	Aplica evaluación continua (oral y escrita).

COMPETENCIA IV: CONSTRUYE AMBIENTES PARA EL APRENDIZAJE AUTONOMO Y COLABORATIVO.

NO. ACTIVIDAD	ACTIVIDAD
1	En su clase no temas equivocarte al participar.
2	Te aclara las dudas cuando se lo pides.
3	Te motiva a saber más sobre el tema visto en clase.
4	Fomenta la creatividad, el pensamiento crítico y reflexivo.
5	Fomenta el gusto por la lectura

COMPETENCIA V: CONTRIBUYE A LA GENERACION DE UN AMBIENTE SANO E INTEGRAL.

NO. ACTIVIDAD	ACTIVIDAD
1	Te propone el uso de recurso reciclado en la realización de trabajos y tareas a evaluar.
2	Fomenta el ahorro como un hábito en tu vida.
3	Promueve tu participación en actividades ecológicas, culturales, deportivas que organiza la escuela.
4	Fomenta en el grupo una conciencia ética en la vida de tu escuela, en la comunidad, en la región, en México y el mundo.
5	Facilita la integración armónica y de pertenencia con el grupo y con la institución.

ANEXO: 1.2.

COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y TECNOLOGICOS DEL ESTADO DE MICHOACAN
EVALUACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL AULA
REALIZADA POR LOS ALUMNOS.

PLANTEL:

SEMESTRE:

PROPOSITO DE EVALUACION: Conocer tu opinión sobre el desempeño de los docentes que te imparten las diferentes asignaturas del semestre.
INTRODUCCIONES: Para evaluar se requiere tener a la mano el anexo: 1.1. Guía. En el cual se evalúan cinco competencias con cinco actividades cada una como se describen en el formato antes mencionado. En este formato asentaras en las casillas la opinión que tienes del trabajo desarrollado por tu maestro usando los valores que se te indican en la guía.

Table with 7 main columns: DATOS DEL EVALUADO, ORGANIZACION AL INICIO DEL SEMESTRE, PRACTICA PROCESOS DE ENSEÑANZA EFECTIVA, CREATIVA E INNOVADORA, EVALUA LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE, CONSTRUYE AMBIENTES PARA EL APRENDIZAJE AUTONOMO Y COLABORATIVO, CONTRIBUYE A LA GENERACION DE UN AMBIENTE SANO E INTEGRAL DE LOS ESTUDIANTES, and TOTAL. Each of the five competency columns contains sub-columns for activities 1, 2, 3, 4, 5, and S.

COMENTARIOS QUE DESEES AGREGAR PARA MEJORAR EL SERVICIO DOCENTE:

ANEXO 2.1.

**COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y TECNOLOGICOS DEL ESTADO DE MICHOACAN
EVALUACION DEL JEFE INMEDIATO
DATOS GENERALES**

PLANTEL: _____ **SEMESTRE:** _____ **FECHA:** _____

GRUPO: _____ **NOMBRE DEL DOCENTE:** _____

ASIGNATURA IMPARTIDA: _____ **HORA DE INICIO DE CLASE:** _____

HORA DE TERMINO DE CLASE: _____ **NOMBRE DEL OBSERVADOR:** _____

CARGO DEL OBSERVADOR _____

PROPOSITO DEL INSTRUMENTO: Evaluar el desempeño de los docentes considerando las competencias correspondientes al perfil establecido para el Nivel Medio Superior.

ASPECTOS GENERALES	SI 2 PUNTOS	NO 0 PUNTOS	OCASIONALMENTE 0.5 PUNTOS
Asistió puntualmente a clase			
Registro la asistencia de los estudiantes			
Retomo la información de la sesión o sesiones anteriores para enriquecer la clase			
Explico los objetivos o desempeños esperados de manera clara de manera verbal o escrita			
El contenido de los saberes u objetos de aprendizaje a tratar coincidió con el establecido en el programa de estudio.			

DESARROLLO DEL CURSO	SI 2 Puntos	NO 0 Puntos	OCASIONALMENTE 0.5 Puntos
La actividad se relaciona con los objetivos mencionados.			
Propicio un clima de respeto			
Utiliza ejemplos relacionados con el tema			
Fomenta con ejemplo las actitudes positivas hacia el aprendizaje			
Organiza el trabajo en equipo propiciando la participación y cooperación de los integrantes			
Utiliza materiales de apoyo para el desarrollo de la sesión			
Muestra conocimiento de los temas abordados			
Atiende igualmente a todos los integrantes del grupo			
Promueve la comunicación en el aula			
Atendió a los alumnos que presentaron dudas			
Motivo la participación de los alumnos			
Promovió la búsqueda de información adicional en libros y otras fuentes			
El manejo de la información tuvo una secuencia lógica.			
Promovió más de un valor institucional CECYTEM en el transcurso de la clase			

EVALUACION	SI	NO	OCASIONALMENTE
Planteo ejercicios o actividades para evaluar la comprensión del tema			
Solicito la realización de actividades fuera de clase para alcanzar los objetivos de aprendizaje			
Utilizo instrumentos diversos para evaluar el aprendizaje			
Hizo uso de alguna estrategia para evaluar el aprendizaje			

ANEXO 1.3.

**COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y TECNOLOGICOS DEL ESTADO DE MICHOACAN
CONCENTRADO DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE
REALIZADA POR LOS ALUMNOS.**

PLANTEL	CLAVE
SEMESTRE EVALUADO	FECHA DE LLENADO
NOMBRE DE DOCENTE EVALUADO	
ASIGNATURAS:	
GRUPOS:	TOTAL DE ALUMNOS QUE EVALUARON:

CONCENTRADO:

COMPETENCIA	1ra.	2da.	PROMEDIO
I. ORGANIZACIÓN AL INICIO DEL SEMESTRE.			
II. PRACTICA PROCESOS DE ENSEÑANZA EFECTIVA, CREATIVA E INNOVADORA.			
III. EVALUA LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE.			
IV. CONSTRUYE AMBIENTES PARA EL APRENDIZAJE AUTONOMO Y COLABORATIVO.			
V. CONTRIBUYE A LA GENERACION DE UN AMBIENTE SANO E INTEGRAL.			

NOMBRE Y FIRMA DEL APLICADOR:

NOMBRE Y FIRMA DEL DIRECTOR DEL PLANTEL:

ANEXO: 2.2.

**COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y TECNOLOGICOS DEL ESTADO DE
MICHOACAN**

**CONCENTRADO DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL JEFE
INMEDIATO: OBSERVACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

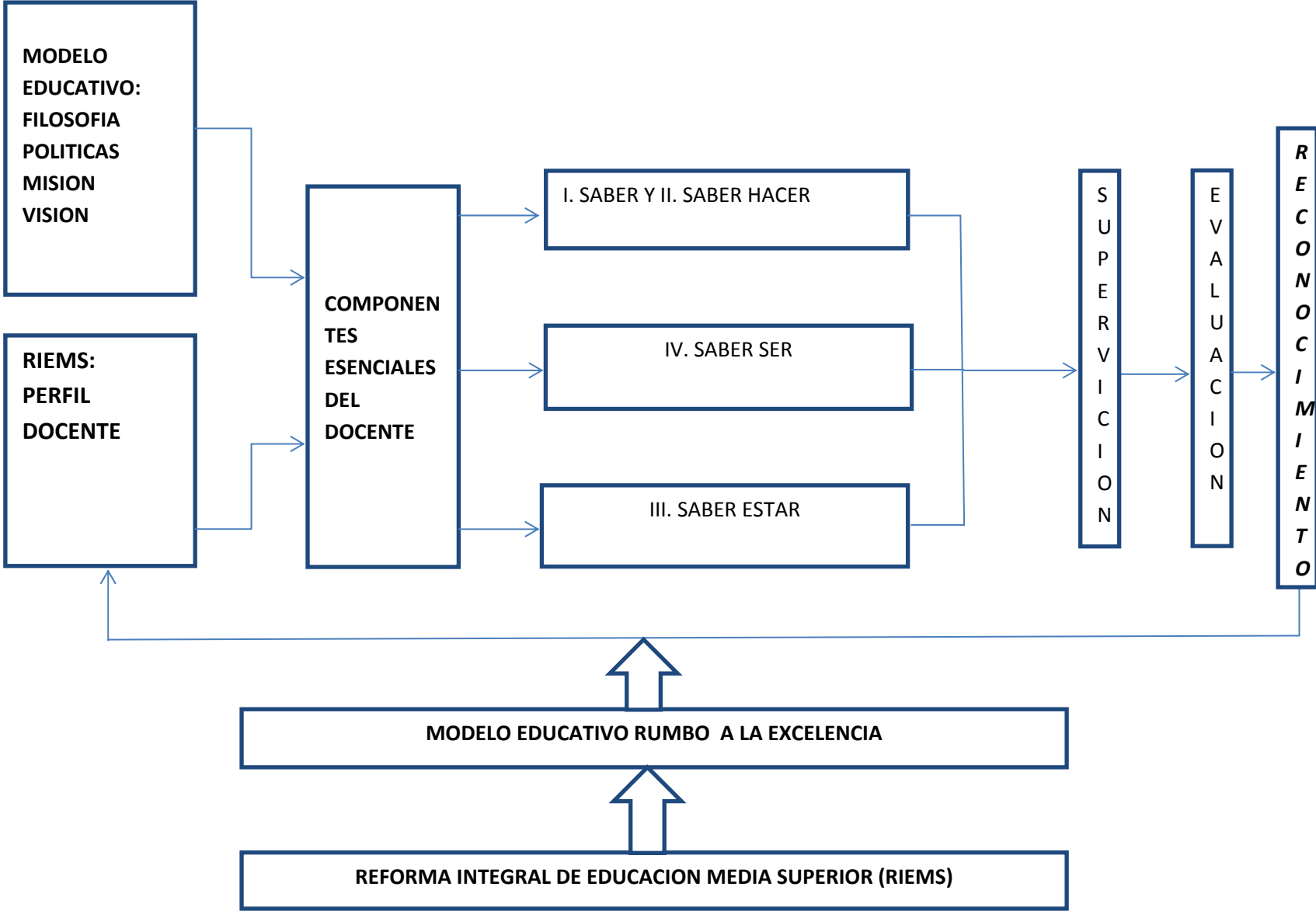
PLANTEL:	CLAVE:	SEMESTRE:
NOMBRE DEL DOCENTE:		FECHA:
ASIGNATURA:	GRUPO:	
NOMBRE DEL APLICADOR:		CARGO:

CONCENTRADO:

CRITERIOS	1	2	3	4	PROMEDIO
ASPECTOS GENERALES					
DESARROLLO DEL CURSO					
EVALUACION					
PUNTAJE TOTAL:					

FIRMA DEL EVALUADOR:

DIAGRAMA GENERAL DE EVALUACION DOCENTE LIDER DE EXCELENCIA



CAPITULO 5

CONCLUSIONES

En el CECyTEM, el Manual de Estímulos y Recompensas vigente es el documento que regula el proceso y determina el otorgamiento de los estímulos, en él se toma en cuenta como evaluadores a toda la base docente (evaluación entre compañeros), a los alumnos que evalúan el desempeño del docente en el aula, al jefe inmediato como observador en su evaluación diagnóstica y por último se evalúa la participación e integración del docente en las diferentes actividades que realiza el Colegio tendientes a la mejora institucional en el transcurso del semestre.

La normativa y el procedimiento actual permite la ambigüedad en la interpretación provocando que dicho proceso carezca de credibilidad y transparencia, no establece responsabilidad de las partes que participan en él, así mismo en el manual actual no se evalúa un perfil definido del docente.

En la propuesta del manual se atiende básicamente tres aspectos:

“PARA QUE SE EVALUA”, “QUE SE EVALUA” Y “QUIEN EVALUA”, con esto no perdemos de vista la razón de los incentivos como ya se ha mencionado en el desarrollo, con la aplicación de ellos se intenta que el docente participe de manera comprometida y entusiasta en el plan de mejora institucional, evaluando de manera objetiva y transparente el trabajo a su vez plantea el quien evalúa de manera justificada.

Es recomendable que los Directivos del Colegio aprueben el Manual propuesto, con su aplicación se logrará en primer lugar motivar al docente a cumplir con sus obligaciones logrando con ello avanzar hacia la excelencia educativa.

Por lo que en él se propone:

- En la propuesta del MANUAL DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS PARA EL PERSONAL DOCENTE DE BASE DEL CECyTEM, se propone evaluar el desempeño docente de manera clara, objetiva y transparente, considerando también la evaluación de todas aquellas actividades en las que se involucra y que generan calidad en el servicio a nuestros alumnos.
- El Manual en su contenido evalúa la participación del desempeño docente en todos los ámbitos que pudiera verse involucrado, consideramos necesario que el docente sea parte y solución del problema, para combatir los altos

índices de deserción que en muchas ocasiones son consecuencia de la reprobación.

- En el Manual propuesto se plantea la necesidad de evaluar el desempeño del docente desde la participación del alumno y la importancia de la observación del desempeño por parte del jefe inmediato; en este punto del Manual le otorgamos más crédito a la evaluación que hace el jefe inmediato.
- El Manual presenta en su proceso un grado de eficacia y eficiencia que dejará satisfechos a los evaluados con los resultados de la evaluación.
- El uso del Manual para la Comisión Evaluadora será fácil de seguir y aplicar. Permitiéndole obtener todas las evidencias pertinentes y necesarias para sustentar los resultados de la evaluación.

Finalmente es importante recordar:

El dinero es un factor que motiva a las personas, siempre y cuando se utilice de forma correcta. La recompensa económica debe ser oportuna y entregarse en el momento indicado y en la medida correcta. El reto es mantener la relación de los incentivos (gratificaciones y recompensas) y las aportaciones en debida correspondencia. Cada persona aporta a la organización (en forma de trabajo, dedicación esfuerzo, tiempo, etc.) en la medida de que reciben incentivos a cambio (en forma de salario, prestaciones, reconocimientos, promociones, premios, etc.) en cada plan de incentivos debe estar presente esto como una condición.

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFICAS:

1. ARIZA Montes, José Antonio, et. al., **Dirección y Administración Integrada de Personas. Fundamentos, Procesos y Técnicas en Práctica**, Madrid, Edit. McGraw-Hill, 2004.
2. CASTRO, Jesús Antonio M.C. Curso Tutorial: **Recursos Humanos I**, Unidad III. Manuales. Instituto Tecnológico de la Paz.
3. CHIAVENATO, Idalberto, **Gestión del Talento Humano**, Colombia, Edit. McGraw-Hill, 2002.
4. DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo, **Administración de Recursos Humanos**: enfoque latinoamericano, México, segunda edición, Edit. Pearson Prentice-Hall, 2004.
5. FRANKLIN Fincowsky, Enrique B. y Krieger, Mario José **Comportamiento organizacional** Edit. McGraw-Hill, 2011.
6. ORIZABA Vargas, Jorge a., **De Jefe a Líder**, México, Primera edición, Edit. Trillas., 2010
7. RODRIGUEZ Valencia, Joaquín, **Administración Moderna de Personal**, México, 7ª edición, Edit. Thomson Editores, S.A. de C.V., 2007.
8. RODRIGUEZ Valencia, Joaquín, **Como Elaborar y usar los Manuales Administrativos**, 3ª edición.
9. VARELA Juárez, Ricardo, **Administración de la Compensación. Sueldo, Salarios y Prestaciones**. México, primera edición, Edit. Pearson Prentice-Hall, 2006.

ELECTRONICAS:

1. GUIA PARA ELABORACION Y ACTUALIZACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.http://www2.cjef.gob.mx/Documentos/Transparencia/practica1_gesampa.pdf?phpMyAdmin=285c9da1b61d62c31eff94b1ee293248
2. www.cecyltemichoacan.edu.mx
3. www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/uparte17.htm.Marzo2007

ANEXOS AL REGLAMENTO DE EVALUACION ACTUAL

FORMATO 1

COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS DEL ESTADO DE MICHOACAN
DIRECCIÓN GENERAL

OPINIÓN PERSONAL

Nº Y NOMBRE DEL PLANTEL _____

FECHA: _____

EVALUACIÓN DEL SER LUGAR	NOMBRE DEL DOCENTE	VALORES QUE, A MI JUICIO, ESTE DOCENTE POSEE
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

FORMATO 2

Gobierno del Estado de Michoacán

COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y TECNOLOGICOS DEL ESTADO DE MICHOACÁN

1ª. EVALUACION AL DESEMPEÑO EN EL AULA

INSTRUCCIONES: El propósito de ésta encuesta es, conocer tu opinión sobre diversos aspectos relacionados con la asignatura que ésta cursando en este periodo escolar, por lo que agradecemos ser veraz y objetivo en sus respuestas.

Escribe en la hoja de respuestas el número que representa tu opinión más cercana a cada pregunta para cada uno de los aspectos que se enumeran enseguida:

POR FAVOR CONSTESTA TODAS LAS PREGUNTAS LA ENCUESTA ES ANÓNIMA, GRACIAS

I.- ADMINISTRACIÓN DEL CURSO

- 1.- AL PRINCIPIO DEL CURSO, PRESENTO UN PROGRAMA DE ESTE, INCLUYENDO OBJETIVO, CONTENIDO, FECHAS DE EXAMEN, BIBLIOGRAFÍA Y FORMA DE EVALUACIÓN.
- 2.- EL PROFESOR LLEVA UN ORDEN EN LA PRESENTACIÓN DEL MATERIAL.
- 3.- CUBRE LOS TEMAS EN EL TIEMPO PREVISTO.

II.- MANEJO DEL GRUPO Y SU DESARROLLO

- 4.- SU LENGUAJE ME PERMITE ENTENDER SUS EXPLICACIONES.
- 5.- DAR RESPUESTAS DIRECTAS Y CLARAS A LAS PREGUNTAS QUE SE LE HACEN.
- 6.- CORRIGE SUS EQUIVOCACIONES CUANDO ESTAS OCURRE.
- 7.- REALIZA DINÁMICAS CON LAS QUE LOGRA DESPIERTA MI INTERÉS EN LA MATERIA.
- 8.- ACEPTA LAS OPINIONES DE LOS ALUMNOS CON RESPETO.
- 9.- DURANTE EL DESARROLLO DE LA CLASE CREA UN AMBIENTE DE TRABAJO AGRADABLE DONDE SE FACILITA LA COMUNIÓN
- 10.- PROMUEVE ENTRE LOS ESTUDIANTES LA CONFIANZA EN SI MISMO DENTRO Y FUERA DEL AULA.
- 11.- ES IMPARCIAL EN SU TRATO Y FORMA DE CALIFICAR.

12.- TRATA CON CORTESÍA Y RESPETO A LOS ALUMNOS

- 13.- FOMENTA LA PARTICIPACIÓN DEL GRUPO EN LAS ACTIVIDADES DE LA MATERIA.

III.- PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA

- 14.- ASISTE A CLASES, LABORATORIO OTALLER.

15.-INICIA SU CLASE O PRACTICA PUNTUALMENTE.

- 16.- TERMINA SU CLASE O PRÁCTICA. PUNTUALMENTE
- 17.- PERMANECE EN SU SALON, LABORATORIO O TALLER EL TIEMPO ESTABLECIDO.

IV.- DESEMPEÑO PROFESIONAL

- 18.- AL IMPARTIR SU CLASE DEMUESTRA DOMINIO DEL TEMA.
- 19.- ORIENTA SOBRE FUENTES DE INFORMACIÓN PARA AMPLIAR ALGÚN TEMA.
- 20.- BRINDA ASESORÍA EXTRACLASE.

21.- EVALÚA EL CURSO DE ACUERDO AL CONTENIDO TRATADO, AL INICIO DEL MISMO

- 22.- LAS TAREAS Y EXÁMENES QUE APLICA AYUDAN AL APRENDIZAJE.
- 23.- DEVUELVE A MAS TARDAR DENTRO DE LA SIGUIENTE SEMANA LAS TAREAS Y EXÁMENES REVISADOS.
- 24.- RESUELVE EL EXAMEN APLICADO EN LA SIGUIENTE SESIÓN DE CLASE.

25.- SE LE PUEDE LOCALIZAR CON FACILIDAD EXTRACLASE EN SU ÁREA DE TRABAJO. (SOLO PERSONAL ADMINISTRATIVO)

- 26.- UTILIZA MATERIALES DIDÁCTICOS QUE ME PERMITEN MEJORAR LA COMPRENSIÓN DE LOS TEMAS.

27.- MI OPINIÓN GENERAL DE ESTE MAESTRO ES.

28.- FACTORES QUE PUEDEN MEJORAR EL CURSO Y QUE DEPENDEN DEL PROFESOR.

- 29.- COMENTARIOS ADICIONALES.

UTILIZA PARA CALIFICAR EL SIGUIENTE RANGO DE RESPUESTAS PARA QUE LAS ANOTES EN EL FORMATO EVALDES.XLS

- 4.- SIEMPRE
- 3.- CASI SIEMPRE
- 2.- AVECES
- 1.- CASI NUNCA
- 0.- NUNCA

- 4.- EXCELENTE
- 3.- MUY BUENO
- 2.- BUENO
- 1.- REGULAR
- 0.- MALO

FORMATO 3**Gobierno del Estado de Michoacán****COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y
TECNOLOGICOS DEL ESTADO DE MICHOACÁN****2ª. EVALUACION AL DESEMPEÑO EN EL AULA**

INSTRUCCIONES: El propósito de ésta encuesta es, conocer tu opinión sobre diversos aspectos relacionados con el curso que estas por terminar, por lo que agradecemos ser veraz y objetivo en sus respuestas.

Escribe en la hoja de respuestas el número que representa tu opinión más cercana a cada pregunta para cada uno de los aspectos que se enumeran enseguida:

**POR FAVOR CONSTESTA TODAS LAS PREGUNTAS
LA ENCUESTA ES ANÓNIMA, GRACIAS**

I.- ADMINISTRACIÓN DEL CURSO

- 1.- EL PROFESOR LLEVO UN ORDEN EN LA PRESENTACIÓN DEL MATERIAL.
- 2.- CUBRIÓ LOS TEMAS EN EL TIEMPO PREVISTO.
- 3.- CUBRIÓ CON EL PROGRAMA PRESENTADO. PARA EL CURSO.

II.- MANEJO DEL GRUPO Y SU DESARROLLO

- 4.- SU LENGUAJE ME PERMITIÓ ENTENDER SUS EXPLICACIONES.
- 5.- DIO RESPUESTAS DIRECTAS Y CLARAS A LAS PREGUNTAS QUE SE LE HICIERON
- 6.- CORRIÓ SUS EQUIVOCACIONES CUANDO ESTAS OCURRIERON.
- 7.- REALIZO DINÁMICAS CON LAS QUE LOGRO DESPERTAR MI INTERÉS EN LA MATERIA.
- 8.- ACEPTO LAS OPINIONES DE LOS ALUMNOS CON RESPETO.
- 9.- CREO UN AMBIENTE DE TRABAJO AGRADABLE DONDE SE FACILITO LA COMUNIÓN.
- 10.- PROMOVÍO ENTRE LOS ESTUDIANTES LA CONFIANZA EN SI MISMOS DENTRO Y FUERA DEL AULA.
- 11.- FUE IMPARCIAL EN SU TRATO Y FORMA DE CALIFICAR.
- 12.- TRATO CON CORTESÍA Y RESPETO A LOS ALUMNOS.
- 13.- FOMENTO LA PARTICIPACIÓN DEL GRUPO EN LAS ACTIVIDADES DE LA MATERIA.

III.- PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA.

- 14.- ASISTE A CLASE, LABORATORIO O TALLER.
- 15.- INICIO SU CLASE O PRÁCTICA PUNTUALMENTE.
- 16.- TERMINO SU CLASE O PRÁCTICA PUNTUALMENTE.
- 17.- PERMANECÍO EN SU SALÓN, LABORATORIO O TALLER EL TIEMPO ESTABLECIDO.

IV DESEMPEÑO PROFESIONAL

- 18.- AL IMPARTIR SU CLASE DEMOSTRÓ DOMINIO EN SU MATERIA.
- 19.- ORIENTO SOBRE FUENTES DE INFORMACIÓN PARA AMPLIAR ALGÚN TEMA.
- 20.- BRINDO ASESORÍA EXTRACLASE.
- 21.- EVALUÓ EL CURSO DE ACUERDO A LA FORMA QUE PRESENTO AL PRINCIPIO DEL SEMESTRE.
- 22.- LAS TAREAS Y EXÁMENES QUE APLICO AYUDARON AL APRENDIZAJE.
- 23.- DEVOLVIÓ A MAS TARDAR DENTRO DE LA SIGUIENTE SEMANA LAS TAREAS Y EXÁMENES REVISADOS.
- 24.- CONTESTO EL EXAMEN APLICADO EN LA SIGUIENTE SESIÓN DE CLASES.
- 25.- SE LE PUDO LOCALIZAR CON FACILIDAD EXTRACLASE EN SU ÁREA DE TRABAJO. (SOLO PERSONAL ADMINISTRATIVO)
- 26.- UTILIZO MATERIALES DIDÁCTICOS QUE ME PERMITIERON MEJORAR LA COMPRENSIÓN DE LOS TEMAS.
- 27.- MI OPINIÓN GENERAL DE ESTE MAESTRO ES:
- 28.- FACTORES QUE PUEDEN MEJORAR EL CURSO Y QUE DEPENDEN DEL PROFESOR.
- 29.- COMENTARIOS ADICIONALES.

UTILIZA PARA CALIFICAR EL SIGUIENTE RANGO DE RESPUESTAS PARA QUE LAS ANOTES EN EL FORMATO EVALDES.XLS

- 4.- SIEMPRE
- 3.- CASI SIEMPRE
- 2.- AVECES
- 1.- CASI NUNCA
- 0.- NUNCA

- 4.- EXCELENTE
- 3.- MUY BUENO
- 2.- BUENO
- 1.- REGULAR
- 0.- MALO

FORMATO 4

COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNÓLOGICOS DEL ESTADO DE MICHOACÁN
DIRECCION ACADÉMICA
EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA A DOCENTES
ASPECTOS DEL ESTAR

PLANTEL: _____

FECHA: _____

NOMBRE DEL DOCENTE: _____

ASIGNATURA: _____ _TEMA PRESENTADO: _____

0= Mal (0%)

1= Regular (25%)

2= Bien (50%) 3= Muy Bien (75%)

4= Excelente (100%)

ASPECTOS	LO HIZO						RECOMENDACIONES ESPECIALES
	Sí Cómo						
	0	1	2	3	4	No	
<p style="text-align: center;">ENCUADRE</p> <p>1.- Elabora Plan de Clase.</p> <p>2.- Realiza dinámica de presentación.</p> <p>Presenta el Tema y hace una introducción al mismo.</p> <p>4.- Presenta el (los) objetivo (s) del tema.</p> <p>5.- Indica cuál es el contenido a tratar.</p> <p>6.- Indica la mecánica a seguir en la sesión.</p> <p>7.- Presenta Material Didáctico para la sesión</p>							

8.- Presenta Medios Didácticos para la sesión.							
TOTAL DE PUNTOS							
EJECUCIÓN							
<p>1.- Organiza la exposición de manera secuencial y lógica en función de los objetivos.</p> <p>2.- Equilibra la presentación de principios generales y aplicaciones (ejemplos) encaminando esto hacia la mejor comprensión del tema.</p> <p>3.- Es claro y conciso en los conceptos que expone.</p> <p>4.- Su exposición despierta interés y capta la atención del grupo, centrándolo en los conceptos más importantes del tema.</p> <p>5.- Proporciona algún material de apoyo a los participantes.</p> <p>6.- Maneja alguna técnica didáctica, además de la expositiva</p> <p>¿Cuál? _____</p> <p>7.- Las instrucciones para realizar ejercicios y/o actividades son claras y precisas.</p> <p>8.- Resuelve las dudas surgidas a raíz de su exposición.</p>							
TOTAL DE PUNTOS							

<p style="text-align: center;">EVALUACIÓN</p> <p>1.- Concluye todas las actividades en el tiempo previsto.</p> <p>2.- La sesión se desarrolla y termina en un clima de confianza, de tal manera que se logra el aprendizaje planeado.</p> <p>3.- Demuestra dominio del tema.</p> <p>4.- Elabora resumen final con los conceptos más importantes.</p> <p>5.- Verifica se cumplan los objetivos de la sesión.</p>							
TOTAL DE PUNTOS							
<p style="text-align: center;">HABILIDADES</p> <p>1.- Mantiene el control del grupo sin usar elementos coercitivos.</p> <p>2.- Usa un lenguaje claro y sencillo sin muletillas.</p> <p>3.- Maneja la voz.</p> <p style="text-align: center;">Volumen Entonación Dicción</p> <p>4.- Sus gestos y ademanes enfatizan lo que dice.</p> <p>5.- Utiliza el espacio del Aula.</p> <p>6.- Se muestra seguro y confiado ante el grupo.</p>							
<p>7.- Su escritura es clara, de buen tamaño y sin faltas de Ortografía.</p> <p>8.- Se apoya en los materiales didácticos.</p>							

<p>9.- Estos materiales están bien elaborados y presentados.</p> <p>10.- Se apoya en medios didácticos y hace buen uso de ellos.</p> <p>11.- La información que presenta está bien distribuida y presentada.</p> <p>12.- Da el tratamiento adecuado a las preguntas que se hace el grupo.</p> <p>13.- Actúa de manera tranquila y mesurada ante alguna situación estresante.</p>							
TOTAL DE PUNTOS							
ACTITUDES							
<p>1.- Es puntual para iniciar su exposición</p> <p>2.- Muestra empatía con el grupo</p> <p>3.- Manifiesta disposición para las actividades que está realizando.</p> <p>4.- Su presencia es agradable y natural.</p> <p>5.- Se muestra entusiasmo con la participación.</p> <p>6.- Prepara su exposición.</p>							