



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE  
DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE TECÁMAC**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS  
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PRESENTA: BEN HUR ANSELMO ESPINOSA RAMÍREZ**

**ASESOR: MTRO. JOEL HERRERA LÓPEZ**



**CIUDAD DE MÉXICO 2018**



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.



## Índice

Resumen .....	1
Introducción.....	2
Capítulo 1. La Evaluación del Desempeño.....	5
1.1. Objeto de Estudio .....	5
1.2. Marco de la Evaluación del Desempeño .....	5
1.3. Diagnóstico Situacional del Objeto de Estudio.....	7
1.4. Oferta Educativa .....	10
1.5. Relación Laboral .....	12
1.6. Órganos Colegiados .....	13
1.7. Servicios Tecnológicos .....	14
1.8. Objetivo General .....	15
1.9. Objetivos Específicos.....	15
1.10. Preguntas de Investigación.....	15
1.11. Metodología de Investigación .....	16
Capítulo 2. Marco Teórico Conceptual .....	17
2.1. La Evaluación del Desempeño en el contexto de la Administración Pública .....	17
2.2. La Evaluación del Desempeño en el contexto de la Educación Superior.....	21
Capítulo 3. La Evaluación del Desempeño, en el ámbito normativo e institucional del Gobierno Federal .....	24
3.1. La Planeación Nacional de Desarrollo en México .....	24
3.2. La Gestión para Resultados .....	26
3.3. El Presupuesto basado en Resultados .....	27
3.4. El Sistema de Evaluación del Desempeño y su articulación con la Administración Pública.....	27
Capítulo 4. La cultura de la evaluación, premisa de mejora continua institucional .....	35
4.1. Organización del Trabajo Docente.....	35



LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS  
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



<b>4.2. Estructura y alcances de la Evaluación Docente de la Universidad Tecnológica de Tecámac</b> .....	<b>39</b>
<b>4.3. Modelo de Evaluación 360º</b> .....	<b>40</b>
<b>4.4. Programa de Indicadores al Desempeño Docente</b> .....	<b>44</b>
<b>Capítulo 5. Propuesta de diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente de la Universidad Tecnológica de Tecámac</b> .....	<b>48</b>
<b>5.1. Definición del problema e identificación de participantes</b> .....	<b>49</b>
<b>5.2. Participantes</b> .....	<b>49</b>
<b>5.3. Posición frente al proyecto</b> .....	<b>51</b>
<b>5.4. Resultados</b> .....	<b>52</b>
<b>5.5. Identificación y análisis de factores que inciden negativamente en el desempeño</b> .....	<b>53</b>
<b>5.6. Análisis de los objetivos</b> .....	<b>56</b>
<b>5.7. Análisis de alternativas de solución al problema</b> .....	<b>57</b>
<b>Capítulo 6. Propuesta de Programa Presupuestario de Estímulos al Desempeño Docente de la Universidad Tecnológica de Tecámac</b> .....	<b>63</b>
<b>6.1. Consideraciones</b> .....	<b>63</b>
<b>6.2. Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades</b> .....	<b>63</b>
<b>6.3. Objetivo</b> .....	<b>64</b>
<b>6.4. Estrategias</b> .....	<b>64</b>
<b>6.5. Líneas de Acción</b> .....	<b>65</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>67</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>71</b>
<b>Mesografía</b> .....	<b>72</b>



## Índice de Esquemas, Tablas y Diagramas

### Esquemas

Esquema 1. Modelo de Gestión para Programas Educativos por Competencias Profesionales .....	11
Esquema 2. Actividades del Personal Docente .....	13
Esquema 3. Principios de la Gestión para Resultados .....	26
Esquema 4. Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño .....	28
Esquema 5. Comparación entre el mecanismo de evaluación docente utilizado en la UTTEC Vs. Sistema de Evaluación del Desempeño Docente con base en el SED APF .....	34
Esquema 6. Mecanismo de Evaluación Docente de la Universidad Tecnológica de Tecámac .....	47
Esquema 7. Propósito del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente .....	53
Esquema 8. Árbol de Problemas de la Universidad Tecnológica de Tecámac .....	55
Esquema 9. Árbol de Objetivos de la Universidad Tecnológica de Tecámac .....	57

### Tablas

Tabla 1. Actividades del Personal Docente de la Universidad Tecnológica de Tecámac .....	35
Tabla 2. Matriz de Indicadores .....	59
Tabla 3. Programa de Mejoramiento de la Actividad Docente .....	62
Tabla 4. Fortalezas y Debilidades Institucionales .....	64

### Diagramas

Diagrama de flujo 1. Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente de la Universidad Tecnológica de Tecámac .....	48
--	----



## Resumen

En esta investigación se delimitó como objeto de estudio la evaluación del desempeño docente en la Universidad Tecnológica de Tecámac, al representar este proceso una acción de la Administración Pública que permite la generación de mejora continua en el desempeño del personal docente encaminada a prevenir y revertir tres problemas, a saber: alta reprobación y baja productividad académica, ausentismo y deserción, así como una baja producción de investigación y desarrollo tecnológico.

El problema de investigación se fundamenta en que la inexistencia de un robusto sistema de evaluación del desempeño docente en la Institución no asegura que las actividades que realizan los profesores sean ejecutadas con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, alejando a la Institución de la posibilidad de contar con una Gestión para Resultados<sup>1</sup> que le otorgue rentabilidad social y empoderamiento en el contexto educativo.

El objetivo general de la investigación es describir los componentes del contexto institucional que facilitan el diseño, implementación y operación de un sistema de evaluación del desempeño docente, mediante la revisión de los procesos institucionales, el análisis de la normatividad aplicable y su articulación con los tres órdenes de gobierno con la finalidad de construir una propuesta que fortalezca la Gestión para Resultados y que impacte en la mejora continua de la Institución.

En la presente investigación se generó una propuesta de Sistema de Evaluación del Desempeño Docente a partir de la Metodología de Marco Lógico que viene impulsando la Administración Pública Federal, así como una propuesta de Programa Presupuestario de Estímulos al Desempeño Docente que asegure los recursos financieros para su otorgamiento.

---

<sup>1</sup> Modelo de Gestión de la Administración Pública Federal creado para tomar mejores decisiones y optimizar el ejercicio de los recursos públicos.



## Introducción

La educación superior en México es el último eslabón en la cadena de formación de competencias profesionales, que le permite a los alumnos la generación de un perfil de egreso para que puedan insertarse en el mercado de trabajo, y con esto desarrollarse profesionalmente, al tener la oportunidad de la transformalidad en el desempeño de sus funciones, ganarse el reconocimiento por su aporte social y contar con los ingresos que les permitan mejorar su calidad de vida y la de sus familias. Ciertamente en el modelo educativo mexicano, se tiene la oportunidad de realizar estudios de especialidad, maestría, doctorado y posdoctorado, pero la educación superior es una condición *sine qua non* tanto para sumarse al mercado laboral, como para realizar estudios de posgrado.

El Gobierno Federal históricamente ha hecho esfuerzos de mejoramiento de la calidad en la educación, mismos que son plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial de Educación, y que son aterrizados a través de políticas públicas específicas con base en una articulación entre reglas de operación y dependencias de la Administración Pública Federal, buscando reducir la brecha entre el ser y el deber ser, para generar valor público y la consecuente transformación de la realidad social a través de la educación.

En el fortalecimiento y mejora de la calidad de la educación superior intervienen elementos como programas, políticas públicas, normatividad, dependencias e instituciones educativas. En relación a las instituciones, los elementos que de forma estructurada contribuyen a la mejora de la calidad son los tres órdenes de gobierno, las autoridades universitarias, los alumnos, los padres de familia, los empleadores y los docentes. Con base en el Programa Institucional de Desarrollo 2010-2014 de la Universidad Tecnológica de Tecámac<sup>2</sup>, los docentes tienen como propósito fundamental otorgar el acompañamiento metodológico y disciplinar desde su ámbito de competencia para lograr que los alumnos adquieran una formación integral, que

---

<sup>2</sup> Universidad Tecnológica de Tecámac. (2010). Programa Institucional de Desarrollo 2010-2014. pp. 30-35.



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



les permita en principio contribuir a la transformación de la sociedad y, en segundo término, generar ventajas competitivas a través de su perfil de egreso y consecuentemente a partir del ejercicio de su profesión, agregar valor a la vida social y productiva del país.

A pesar del adelgazamiento de las finanzas públicas del país, los recursos destinados a la mejora y fortalecimiento de la educación superior son importantes. Acciones de mejora como el Programa de Apoyo al Desarrollo de la Educación Superior, el Programa de Expansión en la Oferta Educativa en Educación Media Superior y Superior, y el Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas son evidencia de la voluntad política del Ejecutivo Federal de mejorar la educación. En estos programas, los docentes son los destinatarios de los beneficios logrados a través de estos recursos.

Para promover una Gestión para Resultados en materia docente por parte de las instituciones públicas, y particularmente de la Universidad Tecnológica de Tecámac, se necesita del diseño, implementación, operación y revisión de un sistema de evaluación del desempeño que sea garante de que los recursos ejercidos ofrezcan los resultados planeados con una orientación de eficacia y eficiencia, generando una cultura de productividad y mejora continua<sup>3</sup>.

En el capítulo 1 se hace una aproximación a la Evaluación del Desempeño, por lo que se describen: objeto de estudio, marco de la evaluación del desempeño, diagnóstico situacional del objeto de estudio, oferta educativa, relación laboral, órganos colegiados, servicios tecnológicos, objetivos general y específicos, preguntas de investigación, así como la metodología de investigación.

---

<sup>3</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015). Sistema de Evaluación del Desempeño. Recuperado el 01 de marzo de 2015 de [https://www.prospera.gob.mx/EVALUACION/es/wersd53465sdg1/inicio/sistema\\_evaluacion\\_desempeno.pdf](https://www.prospera.gob.mx/EVALUACION/es/wersd53465sdg1/inicio/sistema_evaluacion_desempeno.pdf). p. 19.



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



En el capítulo 2 se abordan los referentes teóricos existentes en relación al Sistema de Evaluación del Desempeño en México.

En el capítulo 3 se muestra la forma en que se estructuran e interconectan dos elementos fundamentales: la normatividad que regula la evaluación del desempeño en México y las dependencias de la Administración Pública Federal.

En el capítulo 4 se realiza una descripción de los instrumentos, metodologías y mecanismos de evaluación docente en la Universidad Tecnológica de Tecámac.

En el capítulo 5 se propone la estructura y se identifican los componentes del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente de la Universidad Tecnológica de Tecámac, con fundamento en la Metodología de Marco Lógico impulsada por la Administración Pública Federal, identificando como resultado sobresaliente del análisis de las acciones, la necesidad de crear un Programa de Mejoramiento de la Actividad Docente.

En el capítulo 6 se propone un Programa Presupuestario de Estímulos al Desempeño Docente que permite visualizar los elementos estratégicos necesarios para otorgar estímulos por buen desempeño, destacando las acciones permanentes, transitorias y con terceros para asegurar los insumos que contribuyan al mejoramiento de la actividad docente.



## Capítulo 1. La Evaluación del Desempeño

### 1.1. Objeto de Estudio

Con el propósito de que la presente investigación configure una propuesta pertinente, objetiva y eficaz en la solución de problemas institucionales prioritarios, se ha determinado como objeto de estudio, la evaluación del desempeño docente en la Universidad Tecnológica de Tecámac, situación que exige una visión holística del contexto educativo nacional e internacional.

### 1.2. Marco de la Evaluación del Desempeño

La calidad en la educación es una premisa establecida por los organismos de cooperación internacional como la UNESCO y la OCDE<sup>4</sup>, los cuales buscan que los países miembros se esfuercen por lograr que las instituciones educativas cumplan con estándares que permitan a sus estudiantes la transformación de la realidad en el ámbito productivo y de integración social. Al pertenecer México a estos organismos, hace suyos formalmente dichos estándares.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 contempla en la estrategia 3.1.1: “Establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente y de apoyo técnico y pedagógico”. De esta forma a través de las líneas de acción correspondientes, se pretende estimular el desarrollo profesional del profesorado, reforzar los programas de formación docente, robustecer la capacitación del personal docente, mejorar el proceso de reclutamiento de los docentes, estimular los programas institucionales de mejoramiento del profesorado, del desempeño docente y de investigación. Esto implica un compromiso del poder ejecutivo a mejorar continuamente la calidad de la educación fortaleciendo al claustro docente<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> México pertenece a estos organismos derivado de la firma de convenios de adhesión.

<sup>5</sup> Gobierno de la República. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Recuperado el 19 de octubre de 2014 de <http://pnd.gob.mx>. p. 123.



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Los programas federales de apoyo financiero y de desarrollo de la educación superior exigen que las instituciones permanentemente hagan esfuerzos por alcanzar el reconocimiento de buena calidad que dé certeza a la población beneficiada al saber que se cumple con un marco de referencia que representa valor agregado en la formación de los alumnos y otorga un sello de rentabilidad social. Para que una institución educativa sea reconocida por su buena calidad, debe ser evaluada y acreditada por organismos externos a ésta. Es así como la educación pública en México en los últimos años ha establecido el proceso de evaluación y acreditación como paradigma de calidad y como forma objetiva de rendición de cuentas a la sociedad.

Los organismos acreditadores reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A.C. (COPAES) tienen como objetivo evaluar holísticamente todos los procesos efectuados por una institución, a efecto de otorgar un reconocimiento o acreditación de buena calidad al cumplir con un marco de referencia que hace posible que las instituciones que cumplen con los estándares, tengan ventajas competitivas<sup>6</sup> que les permitan hacer frente a los retos propios de la educación en un entorno complejo, turbulento y de continuo cambio.

El marco de referencia del COPAES considera la evaluación del desempeño docente como parte de la categoría “Personal Académico”, tomando en consideración la existencia de reglamentos, programas y procedimientos que permitan que los docentes ejecuten sus actividades con base en la normatividad vigente, alineando sus tareas al cumplimiento del objeto social de la institución y el consecuente otorgamiento de estímulos y reconocimientos al desempeño de los profesores<sup>7</sup>.

Por otra parte, el fortalecimiento de la Gestión para Resultados está presente en la Administración Pública Federal en México a través de los Lineamientos de Monitoreo

<sup>6</sup> Reconocimiento nacional e internacional del perfil de los egresados, movilidad de los egresados.

<sup>7</sup> Consejo para la Acreditación de la Educación Superior. (2012). Marco General para los Procesos de Acreditación de Programas Académicos del Nivel Superior 2012. Recuperado el 03 de febrero de 2014 de <http://www.copaes.org/>. pp. 3, 7.



y Evaluación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública, los cuales establecen un marco basado en: definir objetivos estratégicos e indicadores; introducir y utilizar una herramienta común para facilitar la planificación y la evaluación; definir metodologías de evaluación para el ciclo de proyectos, esquema de seguimiento a los resultados de las evaluaciones y difusión de los mismos; establecer mecanismos de coordinación y definición de los términos de referencia de las evaluaciones; y comenzar hacia el diseño e implementación de un sistema integral de monitoreo y evaluación basado en resultados en los programas federales<sup>8</sup>. Estos Lineamientos favorecen la implementación de sistemas de evaluación del desempeño en el sector público ya que generan un círculo virtuoso de calidad que permite mejorar los servicios que provee la Administración Pública a la ciudadanía.

### 1.3. Diagnóstico Situacional del Objeto de Estudio

El proyecto de investigación se desarrolló en la Universidad Tecnológica de Tecámac ubicada en el km. 37.5 de la carretera federal México-Pachuca, colonia Sierra Hermosa del municipio de Tecámac en el Estado de México. Esta Institución surgió a partir de un convenio de coordinación firmado entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Gobierno Estatal el 18 de junio de 1996 para llevar a cabo su creación, operación y apoyo financiero. De esta forma, el Gobierno del Estado de México realizó las acciones necesarias para que la LII Legislatura del Estado aprobara mediante el decreto No. 146, la Ley que crea el Organismo Público Descentralizado de Carácter Estatal denominado Universidad Tecnológica de Tecámac, publicada en la Gaceta de Gobierno Estatal el 28 de junio de 1996. En esta Ley se le dota de personalidad jurídica y patrimonio propios, constituyéndose como miembro del Subsistema de Universidades Tecnológicas. De igual forma se le asigna el siguiente objeto social: formar Técnicos Superiores Universitarios aptos para la aplicación y generación de conocimientos y la solución creativa de problemas, con sentido de innovación al incorporar los avances científicos y tecnológicos de acuerdo con los

<sup>8</sup> López, G. (2015). Gestión por Resultados y el papel del CONEVAL. Recuperado el 18 de febrero de 2015 de <http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Index%20Evaluaciones/1821.pdf>. p. 6.



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



requerimientos del desarrollo económico y social de la región, el estado y el país; realizar investigaciones científicas y tecnológicas que permitan el avance del conocimiento, que fortalezcan la enseñanza tecnológica y el mejor aprovechamiento social de los recursos naturales y materiales que contribuyan a elevar la calidad de vida de la sociedad; llevar a cabo programas de vinculación con los sectores público, privado y social que contribuyan a consolidar el desarrollo tecnológico y social de la comunidad; y promover la cultura nacional y universal. Para cumplir su objeto social le fueron asignadas las siguientes atribuciones<sup>9</sup>:

- I. Adoptar la organización administrativa y académica que estime conveniente de acuerdo con los lineamientos generales previstos en la Ley de Creación.
- II. Formular, evaluar y adecuar en su caso, sus planes y programas de estudio, mismos que deberán someterse a la autorización de la Secretaría de Educación Pública.
- III. Diseñar y ejecutar su Plan Institucional de Desarrollo.
- IV. Regular el desarrollo de sus funciones sustantivas y de apoyo, así como la estructura y atribuciones de sus órganos.
- V. Organizar, desarrollar e impulsar la investigación humanística, científica y tecnológica.
- VI. Determinar sus programas de investigación y vinculación.
- VII. Establecer procedimientos de acreditación y certificación de estudios.
- VIII. Expedir certificados, constancias, diplomas y títulos, así como distinciones especiales.
- IX. Revalidar y establecer equivalencias de los estudios realizados en otras instituciones educativas nacionales y extranjeras, para fines académicos y de conformidad a la reglamentación.
- X. Regular los procedimientos de selección e ingreso de los alumnos y establecer las normas para su permanencia en la Institución.

---

<sup>9</sup> Poder Legislativo del Estado de México. (1996). Ley que Crea el Organismo Público Descentralizado de Carácter Estatal Denominado Universidad Tecnológica de Tecámac. Recuperado el 15 de febrero de 2015 de <http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/uttec/marcoJuridico/5.web>. pp. 3-4.



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



- XI. Establecer los procedimientos de ingreso, permanencia y promoción de su personal académico.
- XII. Aplicar programas de superación académica y actualización, dirigidos tanto a los miembros de la comunidad universitaria, como a la población en general.
- XIII. Impulsar estrategias de participación y concentración con los sectores público, social y privado para fortalecer las actividades académicas.
- XIV. Celebrar convenios de colaboración con instituciones y organismos nacionales, extranjeros y multinacionales para el desarrollo y fortalecimiento de su objeto.
- XV. Organizar actividades que permitan a la comunidad el acceso a la cultura en todas sus manifestaciones.
- XVI. Administrar su patrimonio conforme a lo establecido en esta Ley, expidiendo las normas internas que lo regulen conforme a las disposiciones jurídicas aplicables.
- XVII. Expedir las disposiciones necesarias con el fin de hacer efectivas las atribuciones que se le confieren, para el cumplimiento de su objeto.

En el año 2009 la LVI Legislatura del Estado de México mediante el decreto 296 autorizó la reforma del artículo 4 de la Ley de Creación en el que se establece que la Universidad tendrá como objeto: formar Técnicos Superiores y Profesionales Universitarios en los niveles de licenciatura, maestría y doctorado, aptos para la aplicación y generación de conocimiento y la solución creativa de los problemas, con un sentido de innovación al incorporar los avances científicos y tecnológicos de acuerdo con los requerimientos del desarrollo económico y social de la región, el estado y el país<sup>10</sup>. Esta reforma se realizó ante la oportunidad de incrementar la oferta educativa y la cobertura, derivado de la aprobación por parte de la Secretaría de Educación Pública para que en el Subsistema de Universidades Tecnológicas se ofrecieran estudios de nivel licenciatura por continuidad a los egresados de nivel Técnico Superior Universitario.

<sup>10</sup> Gaceta de Gobierno del Estado de México. (13 de agosto de 2009). Decreto No. 296 en el que se Reforma la Fracción I del Artículo 4 de la Ley que crea el Organismo Público Descentralizado de carácter estatal denominado Universidad Tecnológica de Tecámac. Recuperado el 15 de febrero de 2015 de <http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/uttec/marcoJuridico/7.web>. p. 7.



#### 1.4. Oferta Educativa

Actualmente la Institución ofrece diez programas educativos de nivel Técnico Superior Universitario, estos son: Administración área Recursos Humanos, Administración área Administración y Evaluación de Proyectos, Desarrollo de Negocios área Mercadotecnia, Química área Biotecnología, Mecatrónica área Automatización, Tecnologías de la Información y Comunicación área Sistemas Informáticos, Mantenimiento área Industrial, Nanotecnología área Materiales, Procesos Industriales área Manufactura, y Energías Renovables área Calidad y Ahorro de Energía. Asimismo, como parte de la oferta educativa, se imparten ocho programas educativos de nivel ingeniería. Estos son: Negocios y Gestión Empresarial, Gestión de Proyectos, Biotecnología, Mecatrónica, Tecnologías de la Información y Comunicación, Mantenimiento Industrial, Nanotecnología, y Procesos y Operaciones Industriales. Esta oferta educativa tiene su fundamento en la formación basada en competencias profesionales bajo un paradigma pedagógico eminentemente práctico.

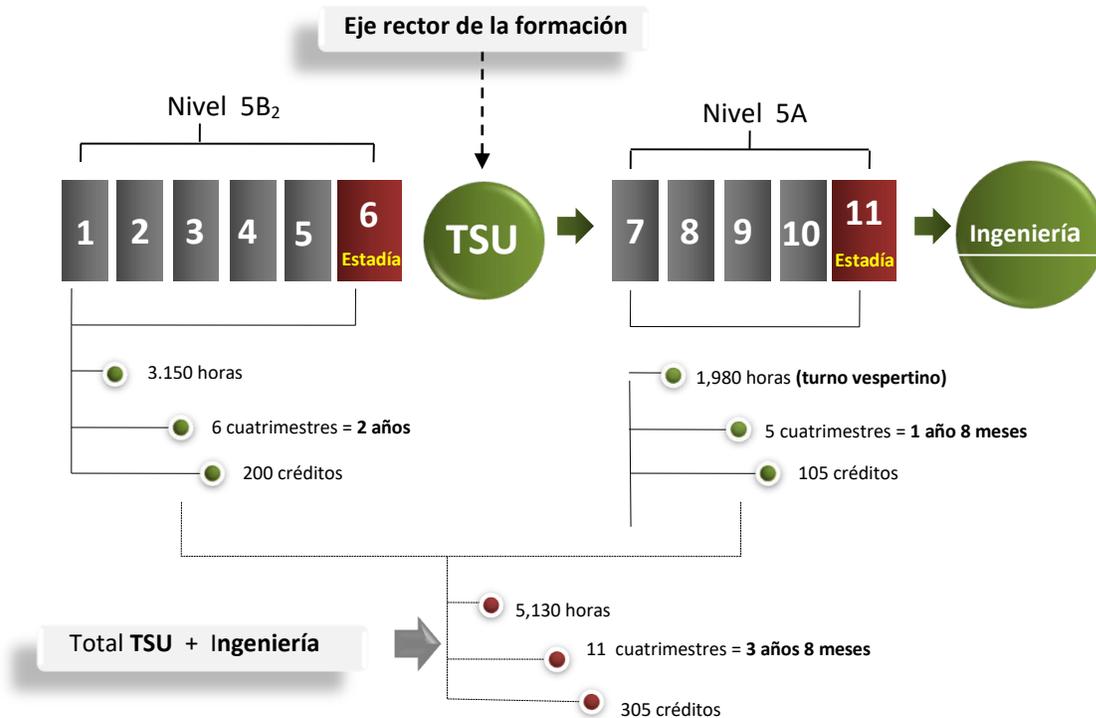
Con base en el Programa Institucional de Desarrollo 2010-2014<sup>11</sup>, la Universidad Tecnológica de Tecámac es una de las ciento quince universidades del Subsistema al que pertenece y una de las cinco ubicadas en el Estado de México. A veinte años de su creación es considerada como una institución consolidada al atender una matrícula de 6000 alumnos promedio anualmente mediante una oferta educativa pertinente con el entorno productivo; tiene una zona de influencia conformada por 23 municipios del Estado de México y el Estado de Hidalgo.

El esquema siguiente muestra el modelo de gestión de la oferta educativa de la Universidad Tecnológica de Tecámac.

<sup>11</sup> Universidad Tecnológica de Tecámac. (2010). Op. Cit. pp. 11-15.



Esquema 1. Modelo de Gestión para Programas Educativos por Competencias Profesionales



Fuente: Coordinación General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas

La Clasificación Internacional Normalizada de la Educación elaborada por la UNESCO establece el nivel 5B<sub>2</sub> para el nivel Técnico Superior Universitario, y el nivel 5A para Ingeniería de acuerdo al modelo de gestión arriba mostrado.

El modelo educativo de la Universidad Tecnológica de Tecámac asegura una formación 70% práctica y 30% teórica a partir de tres ejes fundamentales: el saber, el hacer y el ser, mediante los cuales se determinan y aplican las políticas de evaluación en el proceso de formación integral centrado en el aprendizaje y en el estudiante.

De primero a quinto cuatrimestre, y de séptimo a décimo cuatrimestre los alumnos tienen experiencias académicas en el aula, taller y laboratorios desarrollando actividades similares a las del sector productivo. En el sexto y onceavo cuatrimestre, los estudiantes realizan su estadía profesional la cual busca consolidar las



competencias profesionales adquiridas y conformar el perfil de egreso de los dos niveles profesionales. De esta forma en once cuatrimestres, un estudiante tiene la posibilidad de obtener dos títulos profesionales.

### 1.5. Relación Laboral

De acuerdo con el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico de la Universidad Tecnológica de Tecámac<sup>12</sup> están previstos dos esquemas de contratación del personal docente. El primero de ellos lo conforman los Profesores de Tiempo Completo (contratados por tiempo indeterminado) quienes tienen un nombramiento y cubren un horario semanal de cuarenta horas atendiendo actividades de docencia; investigación aplicada; desarrollo y/o transferencia de tecnologías; tutoría y asesoría; gestión académica, vinculación y difusión. El otro esquema lo conforman los Profesores de Asignatura (contratados por tiempo determinado), realizan principalmente actividades de docencia y con base en las necesidades de la División Académica de adscripción pueden realizar actividades similares a las de los Profesores de Tiempo Completo.

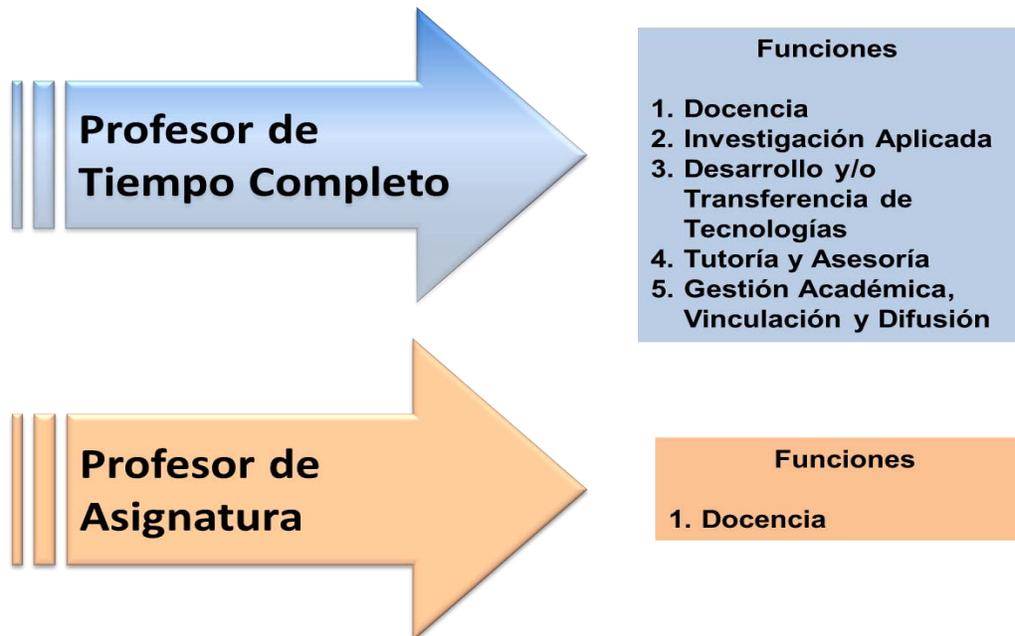
De acuerdo al procedimiento 03 “Programación Académica”<sup>13</sup>, la organización del trabajo del personal docente se realiza conforme a las cargas horarias de Profesor de Asignatura y Profesor de Tiempo Completo según corresponda, tomando como referentes los perfiles de puestos, el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico de la Universidad Tecnológica de Tecámac, así como el Proceso Educativo del Sistema de Gestión de Calidad institucional. En el siguiente esquema se muestra el modelo de organización del trabajo docente.

<sup>12</sup> Gaceta de Gobierno del Estado de México. (18 de febrero de 2008). Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico de la Universidad Tecnológica de Tecámac. Recuperado el 31 de marzo de 2015 de <http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/uttec/marcoJuridico/6.web>. p. 2.

<sup>13</sup> Universidad Tecnológica de Tecámac. (2014). Manual de Calidad. Proceso Educativo. Programación. Recuperado el 03 de marzo de 2015 de <http://calidad.uttecamac.edu.mx/>. pp. 1-3.



Esquema 2. Actividades del Personal Docente



Fuente: Elaboración propia con información de la Institución

### 1.6. Órganos Colegiados

Las Divisiones Académicas de la Institución tienen tres órganos colegiados que apuntalan por una parte, la oferta de los Programas Educativos y por otra, dan fortaleza a la misma. El primero de ellos lo componen las Academias. Tienen como propósito proveer soluciones académicas mediante el diseño de estrategias que permitan fortalecer la oferta educativa. El segundo órgano colegiado está formado por los Cuerpos Académicos. Generan investigación y desarrollo tecnológico mediante el trabajo coordinado de Profesores de Tiempo Completo. El tercer órgano colegiado es la Comisión de Pertinencia la cual tiene como objetivo desarrollar programas de trabajo mediante la integración de docentes, empleadores, autoridades universitarias y egresados para dar a los programas ofertados pertinencia con la demanda del entorno productivo, social y de servicios.



### 1.7. Servicios Tecnológicos

Como parte de los servicios tecnológicos ofrecidos de manera externa y con los cuales se obtienen recursos propios, la Institución tiene un departamento de investigación y desarrollo en el que se ofrece a los diferentes sectores, el desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas, de capacitación, y consultoría en organizaciones de la industria de la transformación, servicios, energía, transporte, aeronáutica, textil, alimentos, metalurgia, automotriz, petroquímica y de la construcción por mencionar algunas; cuenta con un centro de enseñanza y certificación de idiomas en el que se ofrecen las siguientes lenguas: inglés, chino mandarín, japonés y francés; posee una entidad de formación y certificación de competencias laborales en la que las personas interesadas pueden obtener un certificado que les reconoce competencias laborales, otorgándoles valor agregado para facilitar su inserción en el mercado laboral; opera una unidad de desarrollo de negocios en la que se brinda un acompañamiento a emprendedores para la creación de su empresa; cuenta con un Centro de Educación Continua que ofrece diferentes opciones de capacitación y formación para egresados de la Institución.

En el quehacer académico, tanto en las actividades internas como en las externas, los docentes tienen un papel muy importante ya que son ellos quienes con su *expertise*<sup>14</sup> y su *know how*<sup>15</sup> hacen posible la materialización de las tareas que desde su ámbito de responsabilidad contribuyen al cumplimiento del objeto social de la Institución. De esta forma la organización del trabajo docente exige realizar con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez todas las acciones emprendidas; sin embargo la inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño docente aleja a la Institución de la posibilidad de contar con una Gestión para Resultados que asegure su empoderamiento y rentabilidad social.

<sup>14</sup> El Diccionario Cambridge define *expertise* como un alto nivel de conocimiento y habilidad para desarrollar algo.

<sup>15</sup> De acuerdo a la revista Entrepreneur, el *know how* es el conjunto de experiencias y procedimientos adquiridos que facilitan alcanzar el éxito.



### 1.8. Objetivo General

Describir los componentes del contexto institucional que facilitan el diseño, implementación y operación de un sistema de evaluación del desempeño docente mediante la revisión de los procesos institucionales, el análisis de la normatividad aplicable y su articulación con los tres órdenes de gobierno para generar una propuesta que fortalezca la Gestión para Resultados y que impacte en la mejora continua de la Universidad Tecnológica de Tecámac.

### 1.9. Objetivos Específicos

1. Describir los referentes teóricos en materia de evaluación del desempeño.
2. Describir las normas e instituciones de los tres órdenes de gobierno en México relacionados con el Sistema de Evaluación del Desempeño.
3. Analizar las prácticas de evaluación docente de la Universidad Tecnológica de Tecámac y su impacto en la mejora continua institucional.
4. Generar una propuesta de estructura del sistema de evaluación del desempeño docente.
5. Generar una propuesta de Programa Presupuestario de Estímulos al Desempeño Docente.

### 1.10. Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son los referentes teóricos que fortalecen la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en las instituciones públicas?
2. ¿Cómo se articulan las instituciones públicas con la normatividad existente para mantener un sistema de evaluación del desempeño?
3. ¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño del personal docente en la Institución?
4. ¿Cuáles son los componentes del contexto institucional que permiten el diseño, implementación y operación de un sistema de evaluación del desempeño docente en la Universidad Tecnológica de Tecámac?
5. ¿Qué acciones institucionales pueden implementarse para asegurar los recursos financieros otorgados como estímulos al desempeño?



### 1.11. Metodología de Investigación

La investigación se realizó tomando como referencia el Sistema de Evaluación del Desempeño, resultante de la Gestión para Resultados y del Presupuesto basado en Resultados los cuales han servido como modelo que permite la generación de valor agregado en la Administración Pública Federal. Reviste especial importancia la Metodología de Marco Lógico ya que facilita la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de programas presupuestarios.

La investigación descriptiva permitió realizar una explicación de los referentes teóricos que apuntalan un sistema de evaluación del desempeño en las instituciones de la Administración Pública Federal, haciendo énfasis en las instituciones educativas.

Se realizó una descripción de la articulación entre las instituciones públicas y la normatividad vigente cuando se quiere integrar y mantener un sistema de evaluación del desempeño.

Se describieron los dos instrumentos que en la actualidad son utilizados para evaluar el desempeño docente en materia del proceso educativo, así como de la realización de sus funciones docentes a partir de la diversificación de sus actividades plasmadas en su carga horaria.

Los componentes del contexto institucional que facilitarían el diseño, implementación y operación de un sistema de evaluación del desempeño docente en la Institución fueron descritos para hacer patente su nivel de aportación a la propuesta de Sistema de Evaluación del Desempeño Docente.

Se definieron las acciones que son susceptibles de ser realizadas para asegurar los recursos financieros necesarios para otorgar estímulos al desempeño.



## Capítulo 2. Marco Teórico Conceptual

### 2.1. La Evaluación del Desempeño en el contexto de la Administración Pública

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, un sistema se define como un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetivo. De igual forma, un modelo es definido como un esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento<sup>16</sup>. Estos dos componentes serán utilizados de forma recurrente en el desarrollo de la investigación.

Con la finalidad de asegurar la eficacia en la Administración Pública Federal, en México se desarrolló y consolidó a partir del año 2006 el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), el cual a su vez surge del binomio de la Gestión para Resultados (GpR) y del Presupuesto basado en Resultados (PbR). A partir de la experiencia adquirida en casi diez años de su aplicación, se ha observado que prácticamente todas las actividades gubernamentales se pueden evaluar bajo un modelo que incluya tres niveles: políticas, programas y organizaciones. Este modelo permite conocer las interrelaciones entre la actuación individual, la capacidad organizacional y el desempeño del gobierno ya que la evaluación de un servidor público incluidas las vinculadas con la labor docente muestra cómo sus acciones contribuyen a cumplir la misión y el objeto social de la institución, mientras la evaluación de la organización muestra como ésta facilita las acciones del gobierno para llevar a cabo las políticas públicas. La evaluación del desempeño facilita la rendición de cuentas y la transparencia entre las instituciones públicas y el Poder Legislativo. Del mismo modo se relaciona con el presupuesto público ya que éste se vincula con el desempeño futuro de las instituciones y la aplicación del gasto público a partir de los resultados del desempeño de las mismas<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Asociación de Academias de la Lengua Española. (2017). Diccionario de la Lengua Española. Recuperado el 05 de noviembre de 2017 de <http://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>.

<sup>17</sup> González, D. & Hernández, E. (enero-abril 2010). La Política de Evaluación del Gobierno mexicano: Crítica desde una perspectiva conceptual. *Revista de Administración Pública*, XLV (1). pp. 15-21.



De acuerdo con Morales<sup>18</sup> la evaluación del desempeño es un conjunto de procedimientos técnicos que facilita la obtención, procesamiento y diseño de información a través de la revisión y evaluación de actividades, proyectos, programas, políticas y órganos gubernamentales en criterios orientados a resultados de gestión pública tales como eficiencia, efectividad y logro de metas. El diseño institucional ejerce influencia en la capacidad del gobierno en el sentido de una organización que pretende mejorar su desempeño en términos de efectividad, eficiencia y los resultados de su gestión y políticas públicas. Como consecuencia los individuos reaccionan a las instituciones a partir del sistema de incentivos lo que les lleva a pretender lograr sus objetivos en el diseño institucional en el que se desarrollan, adecuando a éste su nivel de interacción y cooperación social ya que su comportamiento se determina por el contexto normativo, sus intereses individuales y estructuras institucionales informales. De esta forma un sistema adecuado de incentivos puede canalizar la acción colectiva al logro de las metas organizacionales y de los resultados de la gestión pública.

La implementación de un sistema de evaluación del desempeño requiere de observar y conocer la conducta, las motivaciones y las reacciones de los individuos pues son ellos quienes dan forma a la cultura organizacional la cual puede entenderse como el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que aceptan y comparten los miembros de una organización, es intangible pero siempre está presente e influye en casi todo lo que sucede en la organización. Se transmite a los empleados a través de historias, rituales, símbolos materiales y el lenguaje. Esto permite que los miembros de la organización participen en los procesos de cambio<sup>19</sup>. Buscar la eficiencia, efectividad y orientación hacia resultados puede convertirse en valores institucionalizados que alinean el comportamiento del individuo lo que podría influir en una mejora de la gestión y la acción públicas<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> Morales, G. (enero-abril 2010). Evaluación del Desempeño Gubernamental y Cultura Organizacional: Reflexiones desde la Nueva Gestión Pública y la sociología de las organizaciones. *Revista de Administración Pública*, XLV (1). pp. 42-44.

<sup>19</sup> Guizar, R. (2004). *Desarrollo Organizacional*. México: McGraw Hill. pp. 320-322.

<sup>20</sup> Morales, G. (enero-abril 2010). Op. Cit. p. 45.



Para realizar la implementación de un sistema de evaluación del desempeño se debe tomar en cuenta la diversidad y complejidad de la realidad organizacional; la resistencia al cambio organizacional apuntalada por los procedimientos, las reglas y los controles que regulan el actuar de sus integrantes; el aprendizaje organizacional que permita la asimilación del cambio y la corresponsabilidad orientada a la eficacia y eficiencia<sup>21</sup>.

Es común que el uso que se le da a la evaluación del desempeño se relaciona con la toma de decisiones administrativas, asignación de recursos, estímulos económicos y promoción<sup>22</sup>. Por esta razón es interesante observar la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, la cual establece en su artículo 54 que la evaluación del desempeño es el método mediante el cual se miden tanto en forma individual como colectiva, los aspectos cualitativos del cumplimiento de las funciones y metas asignadas a los servidores públicos, en función de sus habilidades, capacidades y adecuación al puesto. Determina que los objetivos de la evaluación del desempeño son<sup>23</sup>:

1. Valorar el comportamiento de los servidores públicos en el cumplimiento de sus funciones a partir de las metas programáticas establecidas, la capacitación lograda y las aportaciones realizadas.
2. Determinar el otorgamiento de estímulos al desempeño.
3. Contribuir con información para mejorar el funcionamiento de la dependencia de que se trate en términos de eficiencia, efectividad, honestidad, calidad del servicio y aspectos financieros.
4. Detectar necesidades de capacitación que se requieran en el ámbito de la dependencia.
5. Identificar los casos de desempeño no satisfactorio para adoptar medidas correctivas.

<sup>21</sup> Morales, G. (enero-abril 2010). Op. Cit. pp. 46-48.

<sup>22</sup> Rueda, M. (2008). Presentación al documento de la Red Iberoamericana de Investigadores de la Evaluación de la Docencia. *Perfiles Educativos*, XXX (122). p.134.

<sup>23</sup> Cámara de Diputados. (2006). Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Recuperado el 31 de marzo de 2015 de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>. pp. 12-13.



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Normativamente la actuación de los servidores públicos se debe sujetar a ocho principios de conformidad con el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal<sup>24</sup>:

1. Legalidad la cual se define como la observancia estricta de las disposiciones que establece la Ley.
2. Eficiencia, se vincula con el cumplimiento oportuno de los objetivos establecidos, empleando de forma racional, honesta y responsable los recursos de que se disponga.
3. Objetividad la cual se da cuando existe una actuación basada en elementos que puedan acreditar el cumplimiento de los supuestos previstos en la Ley sin prejuzgar o atender a apreciaciones carentes de sustento.
4. Calidad, se relaciona con la obtención de los resultados y metas programados a través de la aplicación de las mejores prácticas y mejora continua en los procesos.
5. Imparcialidad, consiste en actuar sin conceder preferencias o privilegios a persona alguna.
6. Equidad o igualdad de oportunidades, sin discriminación por razones de edad, raza, condiciones de salud, capacidades diferentes, religión, estado civil, condición social o preferencia política.
7. Competencia por mérito asociada con la valoración de las capacidades de los aspirantes a ingresar y de los servidores públicos con base en los conocimientos, habilidades, experiencia y en su caso en los logros alcanzados en el cumplimiento de las metas individuales, colectivas e institucionales.
8. Equidad de género el cual se hace presente cuando hay igualdad de oportunidades para cualquier persona sin distinción de su sexo.

<sup>24</sup> Cámara de Diputados. (2007). Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Recuperado el 31 de marzo de 2015 de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_LSPCAPF.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LSPCAPF.pdf). pp. 2-3.



La evaluación al desempeño adquiere relevancia en la Administración Pública debido a que el logro de resultados tiene una relación directa con la integridad y la economía en el uso de recursos públicos y al mismo tiempo representa un parámetro enfocado en productos, resultados y procesos. Como resultado permite mejorar la hechura de políticas públicas, suministrar información al proceso presupuestario, eficientar la asignación de recursos, mejorar la calidad de los servicios públicos, y crear un nuevo canal de comunicación entre los ciudadanos y el gobierno<sup>25</sup>.

## 2.2. La Evaluación del Desempeño en el contexto de la Educación Superior

La evaluación del desempeño docente es una práctica social que impacta a la sociedad, a las instituciones y a los individuos, por esto se le reconoce su carácter político. Son tres las fases a considerar en el proceso de evaluación del desempeño docente: diseño, implementación y revisión. En estos se pretende que participen los miembros de la comunidad universitaria para que perciban que el proceso refleja sus intereses y necesidades. De igual forma se debe considerar la cultura organizacional que facilita apreciar la normatividad y los valores compartidos para la ejecución del trabajo colegiado y colaborativo. La evaluación del desempeño docente es un recurso fundamental que permite mejorar los procesos educativos por lo que se debe determinar su carácter obligatorio o voluntario, la periodicidad, la duración, y las formas de comunicación<sup>26</sup>.

En el modelo educativo por competencias se concibe la evaluación docente como un proceso sistemático de indagación y comprensión de la realidad educativa cuyo propósito es la emisión de un juicio de valor que permita tomar decisiones que orienten la mejora continua de los docentes, así como un recurso para consolidar el reconocimiento social de su impacto estratégico en los procesos de formación. Algunas competencias que pueden ser consideradas propias del docente son<sup>27</sup>:

<sup>25</sup> Arellano, D. et al. (Diciembre 2009). ¿Hacia un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño? Situación actual de la regulación federal mexicana para la construcción y uso de indicadores de desempeño. *Política Interior*. 2(4). p. 111.

<sup>26</sup> Rueda, M. (2008). Op. Cit. pp. 132-133.

<sup>27</sup> Rueda, M. (2009). La Evaluación del Desempeño Docente: consideraciones desde el enfoque por competencias. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 11(2). pp. 10-11.



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



- ✓ Planear el curso de la asignatura.
- ✓ Gestionar la progresión de los aprendizajes.
- ✓ Llevar a cabo la interacción didáctica en el aula.
- ✓ Utilizar formas de comunicación adecuadas para apoyar el trabajo académico.
- ✓ Utilizar formas adecuadas para valorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como su impacto.

Según el acuerdo 447 de la SEP<sup>28</sup> en relación a las competencias docentes, el profesor:

- ✓ Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional.
- ✓ Domina y estructura los saberes para facilitar experiencias de aprendizaje significativo.
- ✓ Planifica los procesos de enseñanza y de aprendizaje atendiendo al enfoque por competencias y los ubica en contextos disciplinares, curriculares y sociales amplios.
- ✓ Lleva a la práctica procesos de enseñanza y de aprendizaje de manera efectiva, creativa e innovadora a su contexto institucional.
- ✓ Evalúa los procesos de enseñanza y de aprendizaje con un enfoque formativo.
- ✓ Construye ambientes para el aprendizaje autónomo y colaborativo.
- ✓ Contribuye a la generación de un ambiente que facilite el desarrollo sano e integral de los estudiantes.
- ✓ Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional.

Es recomendable que la evaluación del desempeño docente: sea coherente con la filosofía de la institución en aras de contribuir al logro de la misión; defina los propósitos e impactos para que los involucrados orienten sus acciones al cumplimiento de metas establecidas; su diseño considere las particularidades del

<sup>28</sup> Secretaría de Educación Pública. (2010). Lineamientos de evaluación docente. Evaluación del desempeño docente bajo el enfoque de competencias. Recuperado el 31 de marzo de 2015 de [http://www.dgb.sep.gob.mx/02-m1/03-iacademica/00-otros/Evaluacion\\_docente\\_06012011.pdf](http://www.dgb.sep.gob.mx/02-m1/03-iacademica/00-otros/Evaluacion_docente_06012011.pdf). pp. 24-25.



contexto institucional con base en las necesidades institucionales; considere la articulación de las funciones (docencia, investigación, gestión y tutoría); comunicación y retroalimentación a los docentes de los resultados de sus evaluaciones<sup>29</sup>.

El diseño del sistema de evaluación del desempeño docente define el perfil que se desea alcanzar. Mediante las estrategias de evaluación se recaba información cuantitativa y cualitativa importante que ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de los docentes con respecto al perfil previamente definido. Los resultados de la evaluación deben compartirse con los actores del proceso mismo con la finalidad de contribuir al fortalecimiento institucional mediante la mejora de las actividades de los evaluados<sup>30</sup>.

De acuerdo a *The Joint Committee on Standards for Education Evaluation*<sup>31</sup>, cuando se realiza una evaluación del desempeño docente se debe cumplir con los siguientes principios: Utilidad. Mediante informes claros se brinda información útil y oportuna a los docentes para apoyarles en su desarrollo profesional. Viabilidad. Usando procedimientos prácticos se facilita la generación de información necesaria del objeto de evaluación. Exactitud. Se debe asegurar que la evaluación dé a conocer información técnica y confiable. Propiedad. La evaluación debe realizarse con pleno respeto al bienestar profesional de los evaluados<sup>32</sup>.

<sup>29</sup> Rueda, M. (2008). Op. Cit. pp. 132-134.

<sup>30</sup> Rueda, M. et al. (2010). La Evaluación de la Docencia en las Universidades Públicas Mexicanas: Un diagnóstico para su comprensión y mejora. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1e). pp. 88-89.

<sup>31</sup> Coalición de asociaciones profesionales de Estados Unidos y Canadá creada en 1975 para fines de calidad de la evaluación.

<sup>32</sup> Secretaría de Educación Pública. (2010). Op. Cit. pp. 9-10.



## Capítulo 3. La Evaluación del Desempeño, en el ámbito normativo e institucional del Gobierno Federal

### 3.1. La Planeación Nacional de Desarrollo en México

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018 en la meta “México con Educación de Calidad” declara “establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente y de apoyo técnico-pedagógico”<sup>33</sup>. Esta meta se complementa con el objetivo número 2 del Programa Sectorial de Educación (PSE) 2013-2018 el cual establece “fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo, a fin de que contribuyan al desarrollo de México”<sup>34</sup>.

En un enfoque de proceso<sup>35</sup>, la profesionalización docente a que hace referencia el PND se puede considerar como un *input* que alimenta el proceso el cual se fundamenta en algunos elementos destacando entre estos la evaluación del personal docente para que de esta forma el *output* necesariamente sea el fortalecimiento de la calidad de la educación referido en el PSE para contribuir con el desarrollo del país. Visto de esta forma, la evaluación del desempeño es una premisa de calidad educativa y al mismo tiempo es un recurso de la Nueva Gerencia Pública con el cual las instituciones responsables de la aplicación de los recursos públicos pueden dar seguimiento y trazabilidad al cumplimiento de objetivos y metas que las hagan más eficaces y socialmente rentables.

La Constitución Política establece en su artículo 134, una administración con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que están destinados los recursos económicos dispuestos por la Federación, Estados, Municipios y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales. Determina que los resultados del ejercicio de estos recursos serán

<sup>33</sup> Gobierno de la República. (2013). Op. Cit. p. 123.

<sup>34</sup> Secretaría de Educación Pública. (2014). Programa Sectorial de Educación. Recuperado el 19 de octubre de 2014, de [http://www.sep.gob.mx/es/sep1/programa\\_sectorial\\_de\\_educacion\\_13\\_18](http://www.sep.gob.mx/es/sep1/programa_sectorial_de_educacion_13_18). p. 37.

<sup>35</sup> Definido por la International Organization for Standardization como un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados.



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



evaluados por las instancias técnicas que sean establecidas por la Federación, los Estados y la Ciudad de México de tal manera que los recursos económicos se asignen en los correspondientes presupuestos<sup>36</sup>. Este artículo sienta las bases normativas para que en todas las instituciones públicas de los tres órdenes de gobierno sea evaluado el ejercicio de los recursos públicos en la realización de programas y sugiere una articulación institucional para llevar a cabo el proceso de evaluación a fin de cumplir con los objetivos y las metas de cada programa.

El éxito en un emprendimiento puede considerarse como la consecuencia lógica de la sistematización de los elementos necesarios para llevar a cabo una acción. En este sentido, la Planeación Nacional de Desarrollo es la ordenación racional y sistemática de acciones del Ejecutivo Federal cuyo propósito es la transformación de la realidad del país a fin de imprimir solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para contribuir a la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación con base en lo que establece el artículo 26 de la Constitución Política<sup>37</sup>. Para tal efecto se fijan objetivos, metas, estrategias y prioridades; se asignan recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución; se coordinan acciones; y se evalúan resultados. El Ejecutivo Federal establece un Sistema de Evaluación y Compensación por el Desempeño con una doble finalidad: medir los avances en el logro de los objetivos y metas del PND y de los Programas Sectoriales, así como compensar y estimular el buen desempeño de las unidades administrativas y de los servidores públicos<sup>38</sup>. De esta forma, alcanzar los objetivos y metas de los programas se convierte en una causalidad sistémica y de gestión que reconoce la productividad pero que también exhorta a su cumplimiento.

<sup>36</sup> Cámara de Diputados. (2014). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Recuperado el 26 de enero de 2015 de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>. p. 134.

<sup>37</sup> Cámara de Diputados. (2014). *Ibid.* p. 25.

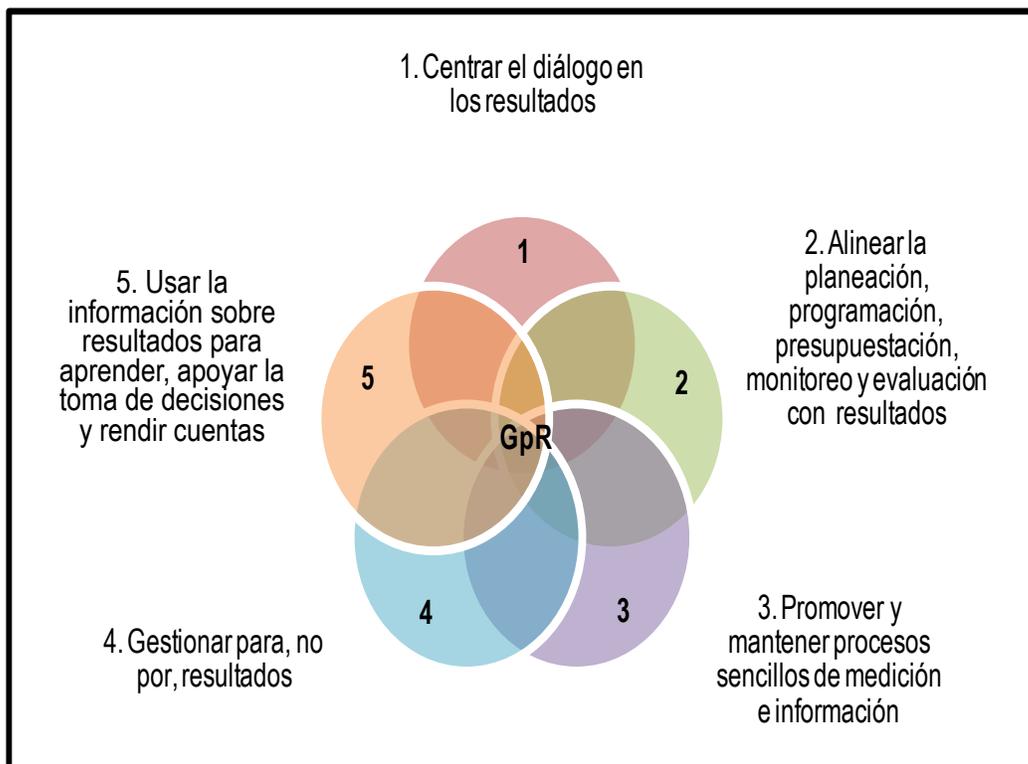
<sup>38</sup> Cámara de Diputados. (2012). Ley de Planeación. Recuperado el 01 de marzo de 2015 de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59.pdf>. pp. 2-4.



### 3.2. La Gestión para Resultados

La Gestión para Resultados se asume como un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión cuyo interés son los resultados en un sentido de creación de valor público. De esta forma el conjunto de componentes, interacciones, factores y agentes que crean valor, son su objeto. No menos importantes son el PND, el Presupuesto de Egresos de la Federación, los costos de producción, y los bienes y servicios que se producen. La GpR pretende generar capacidad en las organizaciones públicas para que a través de la gestión del proceso de creación de valor público ayuden a lograr los objetivos del PND y los programas que derivan del mismo permitiendo la rendición de cuentas de las autoridades y organismos públicos involucrados y la evaluación del desempeño de la gestión pública<sup>39</sup>. La GpR se rige bajo cinco principios según se muestra en el siguiente esquema.

Esquema 3. Principios de la Gestión para Resultados



Fuente: <http://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/html/docs/DirectricesSED.html>

<sup>39</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015). Op. Cit. p. 13.



### 3.3. El Presupuesto basado en Resultados

A su vez, el Presupuesto basado en Resultados es un componente de la GpR que apoya las decisiones presupuestarias a partir de los resultados del ejercicio de los recursos públicos con la finalidad de fortalecer las políticas, programas públicos y desempeño institucional que contribuyen a la generación de las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo nacional. Dentro de sus principales características están: propiciar un modelo para la asignación de recursos mediante la evaluación de los resultados de los programas presupuestarios; y prever llevar a cabo evaluaciones regulares o especiales con base en las necesidades específicas de los programas. Su implementación facilita la mejora de la gestión institucional, incrementa la eficiencia de los programas, y genera vínculos importantes entre la planeación, programación, presupuestación, seguimiento y evaluación, lo que evidentemente es reflejo de una gestión pública integral y coordinada<sup>40</sup>.

### 3.4. El Sistema de Evaluación del Desempeño y su articulación con la Administración Pública

El Sistema de Evaluación del Desempeño es un conjunto de elementos metodológicos que ayudan a realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas a través de indicadores estratégicos y de gestión para tener conocimiento del impacto social y económico de los proyectos y programas. Su objetivo es favorecer una nueva racionalidad a la asignación del gasto público que asegure la efectividad y eficiencia de cada programa público<sup>41</sup>. Con la implantación del SED se pretende propiciar un modelo gubernamental para la gestión de asignaciones presupuestarias orientado al logro de resultados; elevar la eficiencia gubernamental del gasto público y del gasto de operación; contribuir a mejorar la calidad de los bienes y servicios públicos; y fortalecer los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas<sup>42</sup>. Esta lógica de la Administración Pública representa valor agregado en la implementación de las políticas públicas y sus programas ya que contribuye a fortalecer el proceso decisorio

<sup>40</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015). Op. Cit. pp. 16-19.

<sup>41</sup> González, D. & Hernández, E. (enero-abril 2010). Op. Cit. pp. 30-31.

<sup>42</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015). Op. Cit. p. 19.



en la asignación de recursos con base en criterios de productividad lo que representa una clara democratización de los recursos públicos.

De acuerdo a la Secretaría de la Función Pública (SFP), el SED es una importante herramienta del Presupuesto basado en Resultados a través del cual se alinean los objetivos y las metas de diferentes programas federales con el Plan Nacional de Desarrollo. En adición, se determinan los mecanismos para monitorear y evaluar los resultados alcanzados. Así es como el SED contribuye a la generación de una cultura organizacional de Gestión para Resultados<sup>43</sup>.

Esquema 4. Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño



Fuente: <http://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/html/docs/DirectricesSED.html>

Esta visualización del SED invita a reflexionar que esta herramienta ayuda a realizar la evaluación de los objetivos y las metas de los programas antes, durante y después del ejercicio de los recursos públicos, dejando un espacio para ejecutar incluso la meta

<sup>43</sup> Secretaría de la Función Pública. (2015). Sistema de Evaluación del Desempeño. Recuperado el 01 de marzo de 2015 de <http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/ua/ssfp/uegdg/sed.html>. parra. 1-2.



evaluación lo cual desde un enfoque holístico además de eficiencia y eficacia, proporciona *expertise* institucional en los tres órdenes de gobierno lo que al final se traduce en aprendizaje organizacional de la Administración Pública.

Operativa y funcionalmente, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) es responsable de llevar a cabo tramitaciones y registros requeridos para el control y la evaluación del ejercicio del gasto público federal y de los programas y presupuestos de egresos. Es también responsable de coordinar la evaluación que permita conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales<sup>44</sup>. Con estas responsabilidades, la SHCP es garante de la programación, ejercicio y evaluación del ejercicio de los recursos públicos por lo que es pieza fundamental en el Sistema de Evaluación del Desempeño.

Por su parte, la Secretaría de Desarrollo Social se encarga de evaluar la aplicación de las transferencias de fondos a entidades federativas y municipios, así como de los sectores social y privado derivadas de las acciones e inversiones convenidas<sup>45</sup>. Además de que esta Secretaría permite cerrar la brecha entre el ser y deber ser de la realidad social nacional, es un elemento clave de la articulación institucional que favorece el fortalecimiento del SED.

La Ley General de Desarrollo Social determina que la evaluación de la Política de Desarrollo Social está a cargo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) con el propósito de revisar el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de su objeto de estudio. Para lograr la evaluación, los programas sociales deben incluir los indicadores de resultados, gestión y servicios para medir su cobertura, calidad e impacto<sup>46</sup>. Es imprescindible que los programas se formulen con base en una metodología que permita su

<sup>44</sup> Cámara de Diputados. (2015). Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Recuperado el 01 de marzo de 2015 de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153\\_110215.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_110215.pdf). p. 16.

<sup>45</sup> Secretaría de la Función Pública. (2015). Op. Cit. p. 18.

<sup>46</sup> Cámara de Diputados. (2013). Ley General de Desarrollo Social. Recuperado el 01 de marzo de 2015 de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgds.htm>. p. 16.



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



evaluación por parte del CONEVAL para poder darle consistencia al cumplimiento de objetivos y metas a través de la evaluación correspondiente.

La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria tiene por objeto reglamentar en materia de programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos federales. Para el cumplimiento de su objeto define al Sistema de Evaluación del Desempeño como el conjunto de elementos metodológicos que facilitan la realización de una valoración objetiva del desempeño de los programas mediante la verificación del cumplimiento de metas y objetivos con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y proyectos. Del mismo modo en su artículo 78 establece que las dependencias o entidades a través de su respectiva dependencia coordinadora de sector, deben realizar una evaluación de resultados de los programas sujetos a reglas de operación<sup>47</sup>.

Para fortalecer el PbR se vincula la información depositada en el Sistema de Evaluación del Desempeño con las actividades de planeación, programación, presupuesto, ejercicio, control y rendición de cuentas de acuerdo a lo que señala el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno. Por medio del SED se da seguimiento a las acciones establecidas en el PND y los programas derivados, las políticas públicas y la gestión gubernamental<sup>48</sup>. De acuerdo a este marco de operación, el SED se convierte en el gran elemento integrador que facilita la emisión de juicios de valor en relación al ejercicio de los recursos públicos para lograr el desarrollo nacional a través de la consecuente toma de decisiones.

De acuerdo al Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018, para mejorar la gestión pública se debe transformar el funcionamiento de la Administración Pública Federal incrementando el aprovechamiento de los recursos a través del

<sup>47</sup> Cámara de Diputados. (2014). Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Recuperado el 01 de marzo de 2015 de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH\\_110814.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH_110814.pdf). pp. 1,6,7,51.

<sup>48</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2013). Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018. Recuperado el 01 de marzo de 2015 de [http://hacienda.gob.mx/RDC/prog\\_plan\\_nacional/pronafide\\_2013\\_2018.pdf](http://hacienda.gob.mx/RDC/prog_plan_nacional/pronafide_2013_2018.pdf). p. 46.



aumento de la eficiencia de los procesos y fortaleciendo el desempeño de los servidores públicos. Para esto, se propone utilizar la información del SED en la programación y asignación del presupuesto, así como en las estrategias de mejora de la gestión pública; incorporar la información que derive del desempeño en la gestión institucional, organizacional y de recursos humanos de la Administración Pública Federal; con base en el SED se deben impulsar acciones para mejorar el reporte sobre el ejercicio, el destino y los resultados de los recursos federales transferidos<sup>49</sup>.

Para garantizar la creación de valor público es necesario que los programas presupuestarios estén formulados con base en una articulación que permita visualizar y dimensionar todos los elementos que lo componen. En este sentido, la Metodología de Marco Lógico (MML) del SED facilita la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de programas presupuestarios; propicia llegar a acuerdos en relación a los objetivos, indicadores, metas y riesgos del programa; dota de elementos comunes para el diseño y evaluación de los programas presupuestarios; permite la incorporación de enfoques transversales en la planeación; provee información que facilita la organización y preparación del plan de ejecución del programa presupuestario; genera información para la ejecución, monitoreo, evaluación del programa presupuestario, y rendición de cuentas; provee de una Matriz de Indicadores para sintetizar la información más importante sobre un programa presupuestario. La MML tiene aplicación en las diferentes etapas de la gestión de un programa presupuestario. Derivado de esta aplicación permite identificar y valorar acciones en el contexto de la planeación nacional, sectorial, de las dependencias y entidades; contribuye en el diseño de los programas presupuestarios de forma lógica y sistematizada; genera una valoración del diseño de los programas presupuestarios y su impacto en objetivos de carácter superior; ayuda a implementar los programas

<sup>49</sup> Diario Oficial de la Federación. (30 de agosto de 2013). Programa para un Gobierno Cercano y Moderno. Recuperado el 01 de marzo de 2015 de <http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/ua/ssfp/uegdg/pgcm.html>. pp. 11-13.



presupuestarios aprobados; y flexibiliza el monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los resultados<sup>50</sup>.

Las etapas de la MML son<sup>51</sup>:

- A. Definición del problema e identificación de involucrados. Ayuda a optimizar los beneficios sociales e institucionales del programa y limitar los impactos negativos.
- B. Análisis de problemas. Permite identificar el problema a resolver, sus causas y sus consecuencias.
- C. Análisis de objetivos. Facilita describir la situación futura deseable una vez resueltos los problemas.
- D. Análisis de alternativas. Demanda proponer acciones probables que ayuden operativamente a conseguir el objetivo.
- E. Elaboración de la Matriz de Indicadores. Consiste en la identificación de los objetivos de un programa, sus relaciones causales, los indicadores, medios de verificación y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o fracaso.

La Matriz de Indicadores (MI) ayuda a comprender la lógica interna y el diseño de los programas presupuestarios; ayuda a fijar la atención de un programa presupuestario y otorga los elementos para la verificación del cumplimiento de sus objetivos y metas. Los componentes de la MI se establecen por filas y columnas y se describen a continuación<sup>52</sup>:

Filas

- A. Fin. Es el objetivo estratégico al que contribuye el programa presupuestario de manera importante.
- B. Propósito. Efecto logrado en la población beneficiaria cuando el programa se ha ejecutado.

<sup>50</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015). Op. Cit. pp. 45-46.

<sup>51</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015). Op. Cit. pp. 76-81.

<sup>52</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015). *Ibid.* pp. 47, 83-85.



- C. Componentes. Productos otorgados a la población beneficiaria durante la ejecución del programa.
- D. Actividades. Acciones necesarias para producir los componentes.

#### Columnas

- A. Resumen Narrativo de Objetivos. Se determina la relación lógica entre los distintos niveles de objetivos del programa presupuestario: Fin, Propósito, Componentes y Actividades.
- B. Indicadores. Proveen información necesaria para determinar el avance hacia el logro de los objetivos establecidos por el programa presupuestario y facilitan la comparación entre distintos periodos, productos similares, metas o compromisos.
- C. Medios de Verificación. Señalan las fuentes de información utilizadas para medir el avance de los indicadores y para asegurar que los ámbitos de acción o nivel de objetivos del programa se lograron.
- D. Supuestos. Son factores fuera de control de la institución responsable de un programa presupuestario pero que inciden en el éxito o fracaso del mismo.

Los Indicadores de Desempeño tienen como propósito medir resultados relacionados con la calidad de los bienes y servicios provistos, la eficiencia de las actividades desempeñadas por las dependencias, la consistencia en los procesos, el impacto social y económico de la acción gubernamental, y los efectos de la implantación de mejores prácticas en la Administración Pública. Se clasifican en: Estratégicos. Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios, así como contribuyen a fortalecer las estrategias y orientación de los recursos. De gestión. Miden el avance en procesos y actividades<sup>53</sup>.

Por último, es importante señalar que la evaluación del desempeño tiene como finalidad determinar la pertinencia, el logro de los objetivos y metas, eficiencia,

<sup>53</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015). Op. Cit. p. 52.



eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad de los programas federales. El desempeño global de un programa presupuestario o de una política pública es determinado con base en la información derivada del seguimiento al conjunto de indicadores, así como las evaluaciones existentes. El resultado de las evaluaciones permite mejorar el diseño y gestión de las políticas y programas públicos, orientar la asignación de recursos públicos con mayor información en relación al objetivo, pertinencia, avances, eficiencia, eficacia, y calidad de los productos entregados a la población beneficiaria<sup>54</sup>.

Esquema 5. Comparación entre el mecanismo de evaluación docente utilizado en la UTTEC Vs. Sistema de Evaluación del Desempeño Docente con base en el SED APF

### MECANISMO DE EVALUACIÓN ACTUAL



### SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE PROPUESTO



Fuente: Elaboración propia

<sup>54</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015). Op. Cit. p. 58.



## Capítulo 4. La cultura de la evaluación, premisa de mejora continua institucional

### 4.1. Organización del Trabajo Docente

Habiendo identificado los componentes de la GpR y establecido como marco referencial, las actividades que realiza el personal docente de acuerdo al Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico de la Universidad Tecnológica de Tecámac (RIPPPA), éstas son mostradas de forma sintética en la siguiente tabla.

**Tabla 1. Actividades del Personal Docente de la Universidad Tecnológica de Tecámac**

<b>Profesor de Asignatura</b>	
<b>Actividades</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impartir clases frente a grupo de acuerdo con los planes y programas de estudio respectivos</li> <li>2. Proporcionar asesoría a los alumnos de las asignaturas que imparta</li> <li>3. Participar en las reuniones colegiadas a las que sea convocado por el Rector o por el Director de División respectivo</li> <li>4. Las demás actividades afines que le asigne el Director de División respectivo</li> </ol>	
<b>Profesor de Tiempo Completo</b>	
<b>Función</b>	<b>Actividades</b>
<b>1. Docencia</b>	a. Preparar e impartir clases frente a grupo de acuerdo con los planes y programas de estudio
	b. Fungir como asesor de estadía
	c. Fungir como tutor o jurado
	d. Proporcionar asesorías técnicas a los alumnos
	e. Realizar prácticas de laboratorio
	f. Evaluar, retroalimentar y dar asesoría académica
<b>2. Vinculación y Gestión Académica</b>	a. Diseñar y elaborar material didáctico
	b. Participar en programas de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de laboratorios y talleres
	c. Participar en el diseño de estudios de planeación y diseño curricular
	d. Participar en las acciones de vinculación de la Universidad con los sectores social y productivo
	e. Supervisar y asesorar proyectos de servicio social
	f. Participar en los procesos de selección de alumnos



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



	g. Participar en tareas de actividad institucional
	h. Coordinación / supervisión de actividades académicas
<b>3. Transferencia Tecnológica</b>	a. Participar en el diseño, revisión y evaluación de los planes y programas de estudio del Programa Educativo correspondiente
	b. Participar en cursos de educación continua
	c. Participar en la realización de estudios y prestación de servicios tecnológicos que requieren los sectores productivos y social vinculados con la Institución
	d. Participar en programas institucionales y de intercambio académico y tecnológico
	e. Participar en comités, comisiones o grupos de trabajo con fines académicos

**Fuente: Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico de la Universidad Tecnológica de Tecámac**

Para dar consistencia al contenido de la tabla “Actividades del Personal Docente” es necesario explicitar algunos componentes de su estructura que dan origen a la organización del trabajo docente. En primer término, el personal docente es un profesional que asume ante el Estado y la sociedad la responsabilidad del aprendizaje de los alumnos en la Institución, en consecuencia es responsable del proceso enseñanza aprendizaje, promotor, coordinador, facilitador, investigador y agente directo del proceso educativo. En este sentido la docencia es la actividad de los profesores orientada al aprendizaje de los alumnos que implica su presencia ante los grupos en clases teóricas, prácticas, clínicas, talleres y laboratorios que forman parte de algún programa educativo de la Institución que tiene relación directa con algún tema de la especialidad del docente.

La vinculación y gestión académica de acuerdo con el Programa para el Desarrollo Profesional Docente es la función que define el rumbo de la Institución a partir de la implantación y operación de las decisiones académicas cuyo impacto se socializa institucionalmente. Comprende la participación en cuerpos colegiados formales; comisiones para el diseño, evaluación y operación de programas educativos y planes de estudio; comisiones para la evaluación de proyectos de investigación, vinculación o difusión; dirección, coordinación y supervisión de programas educativos, de investigación, de vinculación o difusión; gestores de vinculación que son los que establecen las relaciones de cooperación e intercambio de conocimientos con



organismos, públicos o privados externos. La transferencia tecnológica es el resultado de la investigación aplicada que busca adquirir conocimiento nuevo dirigido a objetivos prácticos a través de líneas de generación o aplicación innovadora del conocimiento las cuales a su vez tienen objetivos y metas académicas orientadas a desarrollar aplicaciones de tipo innovador en beneficio de la sociedad<sup>55</sup>.

En la *praxis* del quehacer institucional, las actividades que realiza un Profesor de Tiempo Completo se encuentran circunscritas de forma cuatrimestral en el documento llamado “Carga Horaria para Profesor de Tiempo Completo”. Se contemplan dos tipos de actividades: 1) docencia. Hace referencia a las clases que el profesor imparte frente a grupo. En esta sección se indica el nombre de la asignatura, el grupo al que se le imparte dicha asignatura, las horas por semana por cada asignatura impartida, el total de horas por asignatura impartida en un periodo cuatrimestral, y por último las horas totales de las asignaturas impartidas a los diferentes grupos en un periodo cuatrimestral. 2) apoyo. En esta sección se describen las actividades asignadas a cada profesor en materia de: a) investigación aplicada, desarrollo y/o transferencia de tecnologías; b) tutoría y asesoría; y c) gestión académica, vinculación y difusión. Se indican las horas estimadas para cada inciso de forma sumativa.

Para el caso del Profesor de Asignatura, el documento en el que se programan las actividades a realizar de forma cuatrimestral se llama “Carga Horaria para Profesor de Asignatura”. En este documento se contemplan dos tipos de actividades: 1) Asignatura. Hace referencia a las sesiones de clase que el docente imparte. Se indica el nombre de la asignatura, el grupo al que se le imparte dicha asignatura, las horas por semana por cada asignatura impartida y las horas totales frente a grupo. 2) Actividades y/o proyectos a ejecutar. Es el grupo de actividades que un profesor realiza en las horas de apoyo asignadas. Ejemplo: tutor de grupo, administrador de proyecto integrador, asesor de estadía, etc. Se señalan las horas totales de apoyo.

---

<sup>55</sup> Diario Oficial de la Federación. (27 de diciembre de 2014). Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo Profesional para el ejercicio fiscal 2015. Recuperado el 31 de marzo de 2015 de [http://dsa.sep.gob.mx/pdfs/Reglas\\_2015.pdf](http://dsa.sep.gob.mx/pdfs/Reglas_2015.pdf). pp. 5, 14, 16, 17.



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Es importante señalar que las cargas horarias en sus dos tipos, están elaboradas a partir del perfil de competencias docentes (descripción de puestos) establecido en un profesiograma institucional.

La carga horaria representa el referente de la organización del trabajo docente con la que un profesor de asignatura o de tiempo completo contribuye al cumplimiento del objeto social de la universidad, así como al cumplimiento de su filosofía la cual establece por misión “Formar integralmente personas con calidad profesional para contribuir al desarrollo social, tecnológico y económico de la región y del país a través de un modelo educativo de vanguardia reconocido internacionalmente que propicia oportunidades para mejorar el nivel y calidad de vida de los egresados y la sociedad”.

La visión establece “Ser una universidad de vanguardia con un modelo educativo innovador, pertinente, y en búsqueda permanente de la excelencia, a través del desarrollo de su capital humano (docentes, administrativos, operativos y directivos), reconocida por sus egresados competentes, con valores, de rápida inserción en el mercado laboral y como un proveedor confiable de soluciones para los diversos sectores de la sociedad.

Un elemento que es fundamental en el desarrollo de las actividades de los docentes son los compromisos establecidos con el alumno ya que a nivel del Sistema de Gestión de Calidad<sup>56</sup>, su no cumplimiento desencadena productos no conformes que ponen en riesgo la calidad de los procesos realizados en la Institución. Son cinco los compromisos establecidos con el alumno:

1. Impartir el 100% de las asignaturas indicadas en la distribución cuatrimestral vigente del programa educativo.
2. Cubrir el 98% de los contenidos temáticos por asignatura.
3. Cumplir el 90% de las horas frente a grupo por asignatura.

---

<sup>56</sup> Es la sistematización de operaciones institucionales realizadas con un enfoque de mejora continua cuyo propósito es la satisfacción del alumno.



4. Tener al menos una visita industrial por cuatrimestre por grupo de primero a quinto cuatrimestre.
5. Al término del programa educativo, entregar: acta de titulación, certificado de estudios; y tramitar: título y cédula profesional.

En estos compromisos establecidos con el alumno interviene el personal docente en una sinergia institucional que permite la formación integral de los alumnos.

#### **4.2. Estructura y alcances de la Evaluación Docente de la Universidad Tecnológica de Tecámac**

El Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico de la Universidad Tecnológica de Tecámac establece que la evaluación del desempeño académico tiene como propósito revalorar la carrera académica y reconocer a quienes procuran su actualización constante y superación con el incremento de su escolaridad y el desempeño sobresaliente de sus actividades al servicio de la Universidad. Comprende la revisión y verificación de las actividades desarrolladas por los profesores durante un año escolar en materia de: presencia frente a grupo; tutorías y asesorías; prácticas académicas y servicio social; participación en cursos, seminarios, talleres, conferencias; supervisión de estadías en empresas; trabajo en cuerpos académicos; elaboración de textos y material didáctico; innovación en las formas de generar aprendizaje; estudios de actualización y obtención de grados académicos; y las demás actividades definidas por la Universidad. Se consideran además la puntualidad y el compromiso institucional<sup>57</sup>.

En la Institución se cuenta con dos instrumentos de evaluación docente: El Modelo de Evaluación 360°, y el Programa de Indicadores de Evaluación al Desempeño Docente.

<sup>57</sup> Gaceta de Gobierno del Estado de México. (18 de febrero de 2008). Op. Cit. p. 11.



### 4.3. Modelo de Evaluación 360°

Es un mecanismo en desarrollo y actualmente se conforma de tres categorías: 1) La autoevaluación. El profesor se evalúa a sí mismo el desempeño mostrado en cada uno de sus grupos a los que les impartió clase. Esta actividad se realiza en la semana 15 del cuatrimestre. 2) La evaluación al docente. El profesor es evaluado por los alumnos a quienes les impartió clase. Este ejercicio es realizado en la semana 12 del cuatrimestre. Es requisito de reinscripción para los alumnos, realizar la evaluación al docente.

Las dos primeras categorías del modelo de evaluación 360°, se fundamentan en la evaluación de seis competencias docentes que por convención institucional se ha determinado que son las que permiten la formación integral de los alumnos, éstas son:

1. Preparación para la Docencia (PPD). Evalúa la preparación curricular y actitudinal, así como la formación pedagógica básica que debe tener un profesor. Las preguntas realizadas son las siguientes:
  - a) ¿Se presentó al inicio del curso indicando su nombre, formación académica y experiencia como docente?
  - b) ¿El profesor demuestra conocimientos sobre el contenido de la asignatura que imparte?
  - c) ¿Inicia y termina sus clases de acuerdo con el horario establecido?
  - d) ¿Demuestra una actitud abierta y dispuesta al diálogo con todos los alumnos?
  - e) ¿Es respetuoso en su trato con los alumnos?
  - f) ¿En algunas ocasiones omite impartir clase, aun estando en el aula?
  
2. Comunicación de Conocimientos (CDC). Evalúa la presentación del discurso del docente con claridad y rigor; la preparación del docente para implicar al estudiante en la captación del discurso; la consideración mostrada a las características de la enseñanza en equipo o en grupo; la identificación de iniciativas especiales puestas en práctica para que el discurso captado genere



aprendizaje significativo en el alumno. Las preguntas realizadas son las siguientes:

- a) ¿Informó al inicio del curso de manera clara y oportuna, los objetivos y planeación de la asignatura?
- b) ¿Responde de manera clara y asertiva las inquietudes y/o dudas de los alumnos?
- c) ¿Relaciona los contenidos de su asignatura con los conocimientos previos del grupo?
- d) ¿Promueve la interacción del grupo en beneficio de los objetivos de la asignatura?
- e) ¿Fomenta la participación de los alumnos en su aprendizaje, a través de exposiciones, investigaciones, trabajos de campo, prácticas y demás actividades académicas?
- f) ¿Retroalimenta los trabajos entregados por los alumnos en tiempo y forma?
- g) ¿Explica con claridad los criterios para la entrega de trabajos, ejercicios, tareas y demás actividades académicas?

3. Comprobación de lo Captado por el Estudiante (CCE). Evalúa la adecuación a las finalidades de la evaluación, formas de conducir el proceso de evaluación y medios para dar una proyección educativa a la evaluación. Las preguntas realizadas son las siguientes:

- a) ¿Indica los criterios de evaluación que se utilizarán durante el desarrollo de las actividades de la asignatura?
- b) ¿Cumple con los acuerdos de evaluación, establecidos al inicio de cada período de evaluación?
- c) ¿Retroalimenta a los alumnos sobre los resultados de sus evaluaciones, haciendo recomendaciones y sugerencias de aprendizaje?



4. Competencia Didáctica y Tecnológica (CDT). Evalúa la facilidad de trasladar de manera accesible a los estudiantes los contenidos de las ciencias que imparte. Las preguntas realizadas son las siguientes:
- a) ¿Proporciona herramientas didácticas y tecnológicas al grupo para superar sus dificultades de aprendizaje?
  - b) ¿Demuestra manejo de herramientas didácticas y tecnológicas durante el desarrollo de sus clases?
  - c) ¿Durante su clase utiliza de manera óptima los medios tecnológicos y didácticos?
  - d) ¿Promueve el aprendizaje mediante el uso y manejo de las TIC's?
5. Competencia Académica (COA). Evalúa el dominio de las ciencias que aportan a su labor docente con las que fundamenta su actuar cotidiano en la enseñanza y la investigación para concurrir en su práctica educativa. Las preguntas realizadas son las siguientes:
- a) ¿Propone casos prácticos a situaciones reales y/o cotidianas de acuerdo a los temas vistos en clase?
  - b) ¿Cumplió tus expectativas académicas de acuerdo con lo establecido al inicio del curso?
  - c) ¿Se interesa en el aprendizaje grupal e individual de los alumnos?
  - d) ¿Promueve el intercambio de ideas y el trabajo en equipo durante el desarrollo de sus clases?
  - e) ¿Incentiva la búsqueda de información por parte de los alumnos para la construcción y aplicación de sus conocimientos hacia otras materias?
6. Competencia Ética (COE). Evalúa la autonomía moral del docente en cuanto a valores profesionales que lo caracterizan como persona, docente universitario y especialista en una rama del saber científico. Las preguntas realizadas son las siguientes:
- a) ¿Promueve un trato respetuoso y de cordialidad entre él y sus alumnos?



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



- b) ¿Mantiene la confidencialidad del alumno dentro y fuera del aula?
- c) ¿Atiende de manera específica las necesidades educativas que se requieran durante el desarrollo de sus contenidos?
- d) ¿Promueve el desarrollo de valores sociales entre él, los alumnos y la universidad?
- e) ¿Promueve los valores institucionales dentro y fuera del aula?

Nota: Las posibles respuestas a estas preguntas son: Sí y No.

Como parte del servicio de tutorías que reciben los alumnos de la Institución, se tiene 3) La Evaluación al Tutor. En ésta, los alumnos otorgan un valor al desempeño de los profesores que son responsables de brindar un acompañamiento metodológico cuya finalidad es disminuir la reprobación, mejorar el aprovechamiento escolar, abatir la deserción y por ende, contribuir a mejorar los indicadores de productividad institucional. Las preguntas realizadas son las siguientes:

- a) ¿Cómo consideras la cordialidad y capacidad del tutor para lograr un clima de confianza y puedas expresar tu problemática?
- b) ¿Qué interés muestra el tutor ante problemas académicos y personales que afectan tu rendimiento escolar?
- c) ¿Cómo consideras el conocimiento del tutor para brindarte una orientación en metodología y técnicas de estudio?
- d) ¿Cómo consideras la capacidad del tutor para diagnosticar las dificultades y realizar las acciones pertinentes para resolver problemáticas del grupo?
- e) ¿Cómo consideras el dominio del tutor en cuanto a métodos pedagógicos para la atención individualizada y grupal?
- f) ¿Cuál crees que ha sido el impacto del programa de tutoría en tu desempeño académico?
- g) ¿Cómo evalúas el programa de tutorías?

Nota: Las posibles respuestas a estas preguntas son: Muy bien, Bien, Regular, Mal, Pésimo, No aplica.



El sistema en el que se administra esta evaluación, permite obtener un reporte sintético que contiene los resultados numéricos y gráficos de cada una de las competencias docentes de acuerdo con lo que de forma grupal, los alumnos responden a cada una de las preguntas. De igual forma, se ofrece el promedio general de los resultados obtenidos en las competencias para las dos primeras categorías.

Para el caso de la categoría “evaluación del tutor”, se ofrece una ponderación porcentual y gráfica que se distribuye en los siguientes indicadores: alumnos satisfechos, alumnos no satisfechos, regular, y N/A.

Por último, el reporte ofrece una parte cualitativa en la que el docente puede conocer los comentarios que escribieron sus alumnos en relación a su experiencia académica durante un periodo cuatrimestral.

El resultado de este esquema de evaluación es entregado a cada profesor de manera individual por el Director de División con su retroalimentación correspondiente a efecto de reconocer el mérito o bien señalar los aspectos que se tienen que mejorar en el siguiente periodo cuatrimestral.

#### **4.4. Programa de Indicadores al Desempeño Docente**

Este instrumento de evaluación tiene un rigor cuantitativo ya que en él se registra el cumplimiento de actividades orientadas a asegurar: los compromisos establecidos con el alumno, la actividad tutorial, la actividad como asesor académico de estadía de alumnos, y los compromisos establecidos en su carga horaria.

El instrumento se compone de dieciocho preguntas las cuáles se muestran a continuación de acuerdo al rol del profesor:

##### **Profesor**

1. ¿En cuántos de sus grupos el cumplimiento fue igual o mayor al 88% de cumplimiento en tiempo de horas clase?



2. ¿A cuántos de sus grupos les impartió al menos el 96% de los temas establecidos en la planeación de la asignatura?
3. ¿A cuántos de sus grupos les entregó dentro de las dos primeras semanas la planeación de la asignatura?

**Tutor**

4. ¿Cuántos seguimientos a la planeación de la asignatura entregó correcta y oportunamente?
5. ¿Cuántas listas de asistencia revisadas entregó al Director de División oportunamente a más tardar el martes de las semanas 6 y 11 y viernes de la semana 15?

**Profesor**

6. ¿Cuántas listas de asistencia revisadas entregó oportunamente al tutor del grupo al que imparte clases el lunes de las semanas 6 y 11, y el viernes de la semana 15?

**Tutor**

7. ¿Entregó oportunamente al Director de División las calificaciones parciales revisadas el lunes de las semanas 6 y 11 y el miércoles de la semana 15?
8. ¿Entregó al Director de División el reporte de las calificaciones finales a tiempo?

**Profesor**

9. ¿Entregó oportunamente calificaciones parciales revisadas el viernes de las semanas 5 y 11 y miércoles de la semana 15?

**Tutor**

10. ¿Informó oportunamente las bajas por ausentismo de los alumnos de su grupo tutorado?
11. ¿Cuántos reportes entregó oportunamente en el proceso de tutorías establecido en la UTTEC?

**Asesor de Estadía**

12. ¿Definió la viabilidad de los proyectos de estadía que se le asignaron a más tardar en la semana 2 de iniciada ésta?
13. ¿Realizó los tres seguimientos a los alumnos asesorados en la estadía?



14. ¿Entregó por alumno asignado las calificaciones parciales de estadía de acuerdo a las fechas definidas?
15. ¿Entregó por alumno asignado las cartas de autorización de impresión del reporte técnico a más tardar en la semana 17 de inicio de la estadía?
16. ¿Realizó revisiones parciales del reporte técnico cada dos semanas a sus alumnos asesorados en estadía?

### **Gestión Académica**

17. ¿Entregó evidencia del cumplimiento de los compromisos contraídos al inicio del cuatrimestre en su carga horaria?
18. ¿Cuántas comisiones atendió oportunamente del total de comisiones que le fueron asignadas?

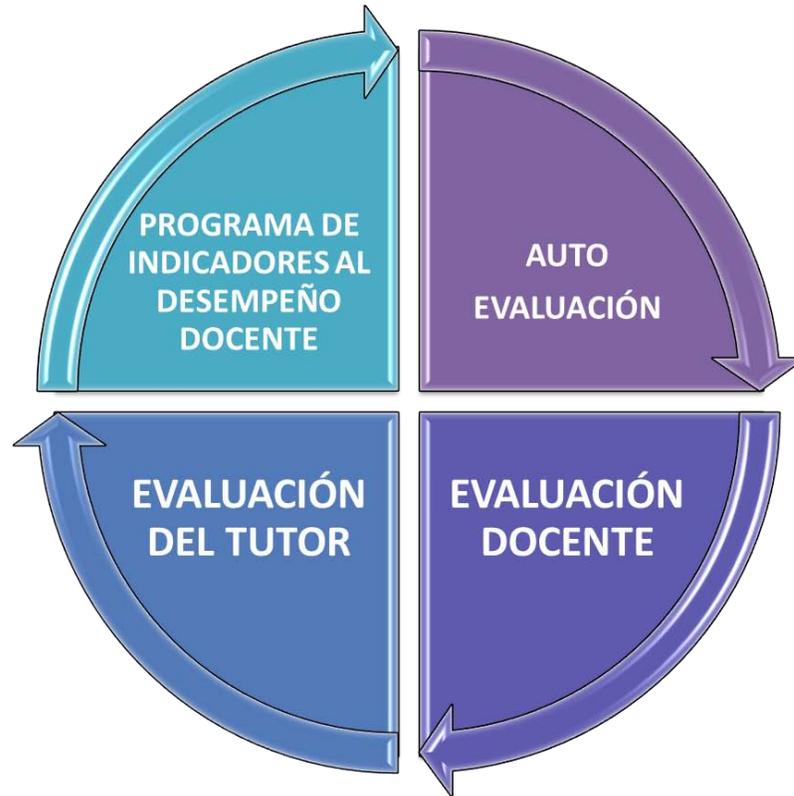
Estas preguntas se responden con base en las responsabilidades asignadas a cada Profesor de Tiempo Completo y de Asignatura de forma cuatrimestral, dejando en blanco las preguntas que no corresponden con su carga horaria asignada. Las posibles respuestas son: Asignado, Cumplido, Total, % de ponderación del indicador, y % de cumplimiento.

Este instrumento se trabaja en una hoja electrónica de cálculo y una vez que es requisitada, el Director de División hace entrega al profesor realizando la retroalimentación correspondiente con la finalidad de reconocer el mérito y/o señalar los aspectos a mejorar.

El esquema siguiente muestra el mecanismo utilizado por la Universidad Tecnológica de Tecámac para evaluar al personal docente.



Esquema 6. Mecanismo de Evaluación Docente de la Universidad Tecnológica de Tecámac



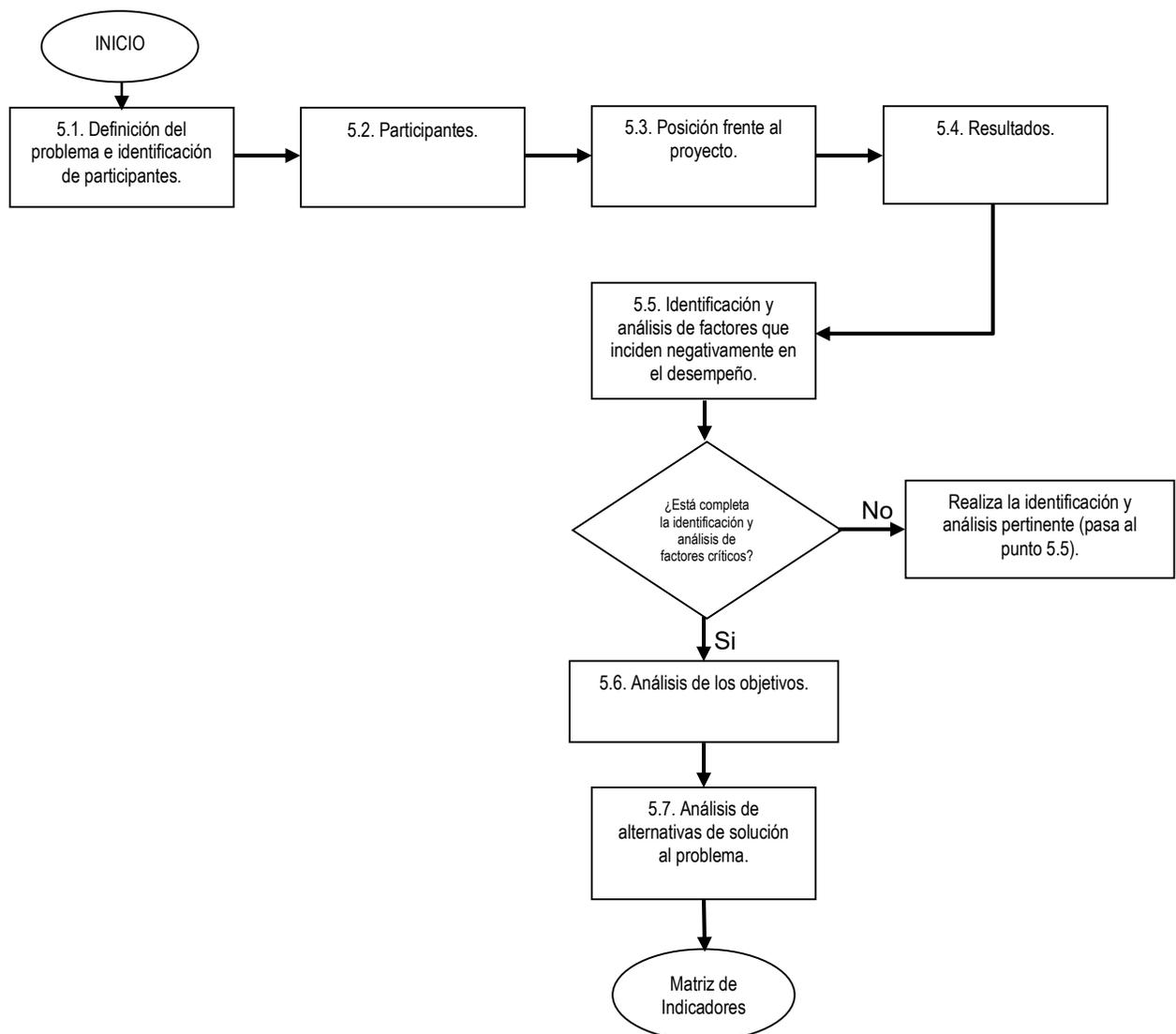
Fuente: Elaboración propia a partir de la información institucional



## Capítulo 5. Propuesta de diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente de la Universidad Tecnológica de Tecámac

La propuesta de diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente de la Universidad Tecnológica de Tecámac se configura mediante siete pasos con base en la Metodología de Marco Lógico del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Administración Pública Federal:

Diagrama de flujo 1. Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente de la Universidad Tecnológica de Tecámac



Fuente: Elaboración propia a partir de la Metodología de Marco Lógico del SED APF



### 5.1. Definición del problema e identificación de participantes

En la Universidad Tecnológica de Tecámac se tiene una estructura organizacional conformada por aproximadamente 600 servidores públicos entre docentes, directivos, administrativos y personal de apoyo técnico. La estructura se conforma de 33 unidades administrativas que contribuyen al cumplimiento del objeto social de la Institución, la cual de forma permanente atiende una matrícula de 6000 estudiantes distribuidos en 18 Programas Educativos<sup>58</sup>. Los docentes son los directamente interesados ya que un sistema de evaluación del desempeño permite identificar cualitativa y cuantitativamente el grado de cumplimiento de las actividades que forman parte de su descripción de puestos, particularmente las establecidas en su carga horaria y con esto mantener un buen desempeño o bien mejorar aquellos aspectos débiles que pueden llegar a comprometer el proyecto de formación de los alumnos. De igual forma un sistema de evaluación del desempeño ayuda a que la Institución instrumente un programa de estímulos al desempeño. Sin embargo; los interesados no sólo son los docentes, ya que al representar la docencia la actividad sustantiva de la Institución, las áreas adjetivas orientan sus esfuerzos hacia el fortalecimiento del servicio educativo que la Institución ofrece. Por otro lado los estudiantes requieren que el claustro de profesores reúna las características del perfil docente que permitan ayudarles a generar las competencias profesionales que conforman su perfil de egreso.

### 5.2. Participantes

Los profesores son el elemento principal de la actividad sustantiva institucional. Son quienes llevan a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, el acompañamiento que se brinda a los estudiantes a través de la tutoría, los hacedores de la investigación aplicada, los responsables de brindar servicios tecnológicos a los diferentes sectores, así como los ejecutores de las acciones que hacen pertinente a la Institución. Este claustro tiene la necesidad de la estabilidad laboral y de conservar el *statu quo* ya que pequeños cambios organizacionales que inciden en la organización del trabajo

<sup>58</sup> Universidad Tecnológica de Tecámac. (2016). Antecedentes/Directorio/Oferata educativa. Recuperado el 02 de noviembre de 2016 de [http://www.uttecamac.edu.mx/la\\_institucion](http://www.uttecamac.edu.mx/la_institucion).



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



docente, les produce incertidumbre a lo desconocido. Una pequeña parte del claustro está interesado en prepararse para realizar ciencia aplicada y desarrollo tecnológico. Para esto, realizan estudios de posgrado para satisfacer requisitos de adscripción a cuerpos académicos, así como para obtener el reconocimiento de “perfil deseable” por parte del Programa para el Desarrollo Profesional Docente el cual les apoya para alcanzar capacidades de investigación-docencia, desarrollo tecnológico e innovación. En términos de capacidad de organización formal, los mecanismos institucionales les ayudan a conseguir los resultados establecidos. En materia de capacidad organizacional informal se ha comprobado que cuando los docentes perciben que se violan sus derechos o bien se compromete su estabilidad laboral, toman una actitud pasiva y de cooperación con la autoridad formal para que sea ésta la que provea alguna solución.

Los directivos, administrativos y personal de apoyo técnico se encargan desde su ámbito de competencia a generar los *inputs* que serán utilizados en el proceso de formación de estudiantes y proveer soluciones a la medida de las necesidades de la Institución en un contexto de alta vinculación con diferentes sectores de la dinámica municipal, estatal y federal. El interés mostrado se da desde un enfoque de la especialidad técnica y profesional que poseen. Identifican sus perfiles de puesto, conocen de la normatividad institucional. De ellos depende que los servicios complementarios a la oferta educativa se tengan dispuestos en tiempo y forma, haciendo que la Institución adquiera un enfoque de proceso en el que su trabajo al mismo tiempo es *input* y *output*, mientras que la esencia de la Institución es la formación de cuadros de capital humano con una especialidad específica. La capacidad de organización formal e informal de esta estructura está atomizada a las unidades administrativas a las que están adscritas. Algunas veces estas personalidades pierden la visión sistémica de la Institución, dejando desde su poder de decisión en segundo término la actividad sustantiva de la Universidad.

Por último, los alumnos quienes desde el enfoque del Sistema de Gestión de Calidad de la Institución son el cliente interno, tienen como propósito fundamental, su



formación profesional. Tienen identificadas las competencias profesionales, así como el campo laboral de los Programas Educativos que estudian. Por esta razón son quienes reciben de forma directa el servicio educativo de la Institución por lo que las acciones emprendidas por directivos, administrativos, personal de apoyo técnico y particularmente de los docentes resulta de particular interés ya que ellos están interesados en tener éxito en la conclusión de sus estudios para poder incorporarse al mercado de trabajo como profesionistas seguros de que su formación les convierta en desarrolladores y proveedores de soluciones para las organizaciones en que lleguen a participar.

### 5.3. Posición frente al proyecto

El profesorado se ha percatado que el esquema de evaluación al desempeño en la Institución en poco ha contribuido al mejoramiento del ejercicio de superación y estímulo de la práctica docente y, en consecuencia a la generación y activación de un programa de estímulos al desempeño, situación que representa una gran área de oportunidad para la Universidad. Cuando se han presentado iniciativas para robustecer el esquema de desempeño docente, ellos se muestran expectantes ante la perspectiva de mejorar su desempeño a través de instrumentos objetivos que permitan medir y contextualizar la calidad con que realizan su quehacer laboral y como consecuencia por una parte, tener la posibilidad de contar con recursos que les ayuden a superar sus limitaciones profesionales y por otra, obtener recompensas por el mérito y resultados profesionales.

Del universo del personal directivo, administrativo y de apoyo técnico, sólo a los Directores de División tradicionalmente les ha interesado la consolidación de un sistema de evaluación al desempeño ya que, éste favorecería sobre manera el empoderamiento<sup>59</sup> de las unidades administrativas de las cuales son responsables, teniendo como consecuencia un incremento en la calidad de la oferta educativa, y el interés generalizado de los docentes de participar con mayor determinación en todas

---

<sup>59</sup> De acuerdo con Gestipolis, el empoderamiento, también conocido como *empowerment* es delegar poder y autoridad a los colaboradores y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.



las actividades inherentes a su perfil de puesto y con esto poder incrementar los indicadores de gestión como son: índice de aprobación e índice de eficiencia terminal.

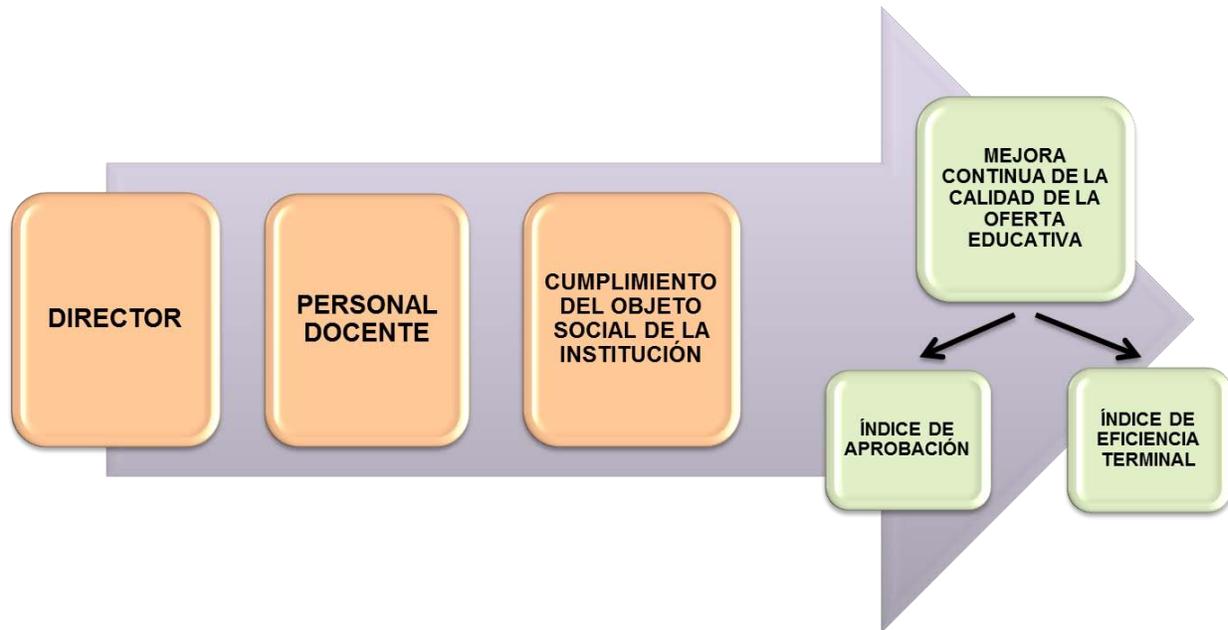
Los alumnos de la Institución no se han mostrado muy interesados en responder el instrumento de evaluación existente a pesar de que la plataforma en que se trabaja es muy amigable. Lo que se percibe es una apatía derivada de que independientemente de la forma como resulte evaluado un docente, éste seguirá trabajando en la Institución, incluso sin superar sus debilidades; Sin embargo, sí les preocupa que en el desarrollo de los contenidos temáticos de cada una de las asignaturas que conforman los Programas Educativos, puedan contar con el acompañamiento de un experto docente que les ayude a comprender los temas vistos siempre orientando el resultado de los aprendizajes hacia la generación de las competencias profesionales y por ende hacia el perfil profesional. De igual manera es de interés de los estudiantes contar con un tutor que les acompañe en temas de orden personal los cuales, muchas veces los alejan de su proyecto de formación.

#### **5.4. Resultados**

De los entes involucrados en la Institución, destacan los docentes y los directivos académicos en la intención de dar forma a un sistema de evaluación del desempeño que permita el cumplimiento del objeto social de la Universidad, mejoramiento de la calidad en la oferta educativa desde la perspectiva de un incremento de los indicadores de eficacia en términos de índice de aprobación y eficiencia terminal a partir de cumplir fehacientemente con el perfil de puestos a través de la ejecución de las actividades plasmadas en la carga horaria. Esta convicción facilitaría el desarrollo e implementación de un sistema de evaluación del desempeño que permita identificar los aspectos de mejora en el desempeño docente y al mismo tiempo el reconocimiento al buen desempeño y la consecuente emisión de estímulos al mérito demostrado.



Esquema 7. Propósito del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente



Fuente: Elaboración propia

### 5.5. Identificación y análisis de factores que inciden negativamente en el desempeño

En los veinte años de tener presencia en la región, la Universidad Tecnológica de Tecámac ha pasado por diferentes etapas como parte de su evolución natural. Al ser un organismo público con carácter estatal y con un esquema de financiamiento bipartita, está obligada a cumplir compromisos institucionales con la Secretaría de Educación Pública y con la Secretaría de Educación del Estado de México, así como con los diferentes sectores con quienes tiene vinculación. Al mismo tiempo, tiene la oportunidad de ser partícipe de opciones de crecimiento y desarrollo para los docentes. Sin embargo, en este contexto de crecimiento y desarrollo y, a partir del análisis de los indicadores de gestión obtenidos de la Plataforma Institucional de Información, así como de los informes de Cuerpos Académicos y de los registros del proceso educativo del Sistema de Gestión de Calidad para el periodo septiembre 2014 – agosto 2016, se percibe que, derivado de la falta de un sistema de evaluación



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



del desempeño, el personal docente ha mantenido un bajo desempeño en aspectos como los que se mencionan a continuación:

1. Desinterés por la actividad docente, bajo compromiso y baja responsabilidad lo que se traduce en una baja productividad académica, así como una alta reprobación al no lograr que los alumnos generen las competencias profesionales que conforman su perfil de egreso.
2. Incumplimiento de la actividad tutorial lo que ha generado ausentismo y deserción de los alumnos.
3. Escasa participación en cuerpos académicos lo que genera una baja producción de investigación y desarrollo tecnológico.

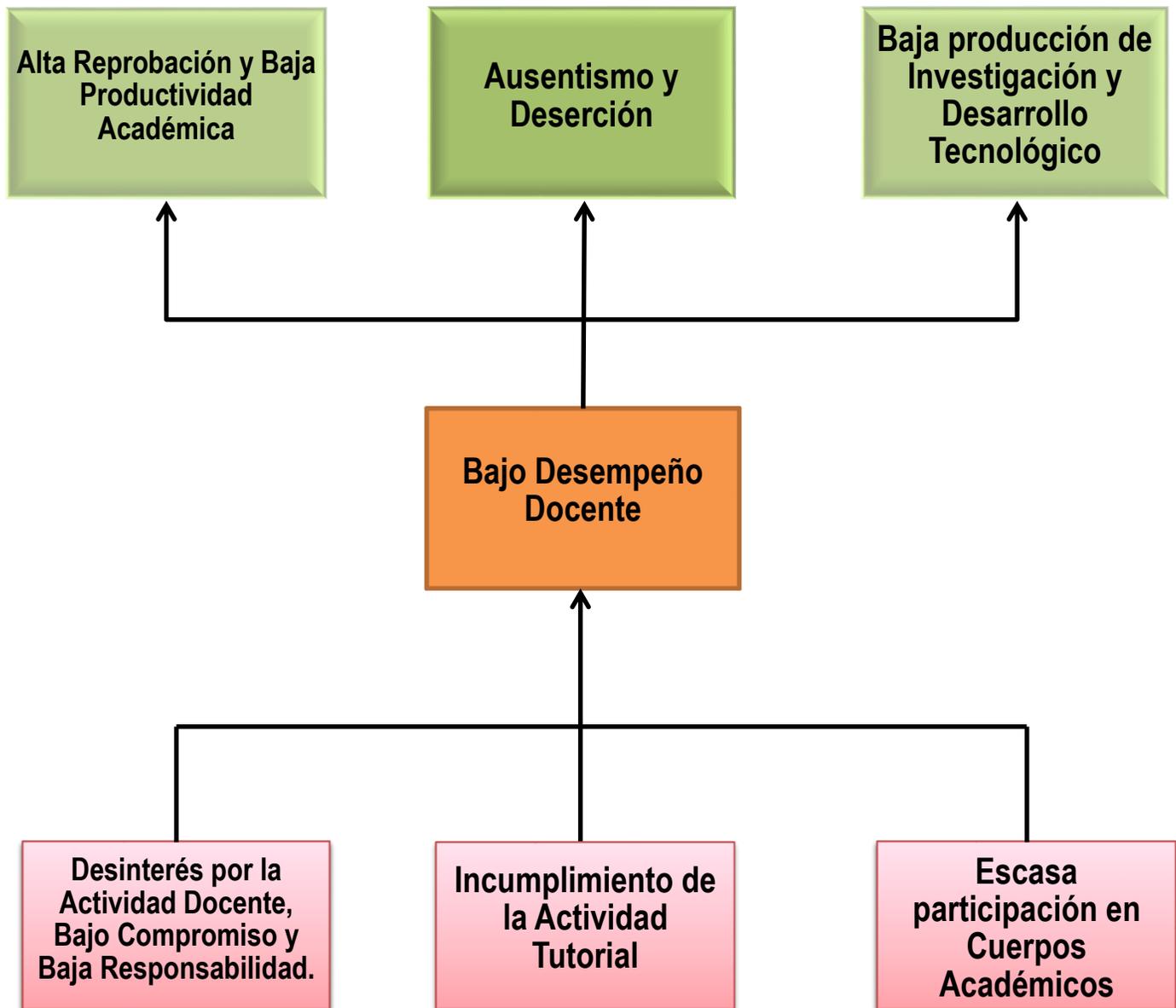
Estos tres aspectos se traducen en:

1. Disminución en el valor de los índices de aprovechamiento escolar y eficiencia terminal.
2. Impacto negativo en la vinculación de la Institución con los sectores educativo, social y productivo.

De acuerdo con la Metodología de Marco Lógico, en el esquema 8 se describe el árbol de problemas de la Universidad Tecnológica de Tecámac.



Esquema 8. Árbol de Problemas de la Universidad Tecnológica de Tecámac



Fuente: Elaboración propia con información de la Institución

El árbol de problemas de la Institución refleja causas y consecuencias. De esta forma, leyendo el árbol de izquierda a derecha, el desinterés por la actividad docente por parte de algunos profesores ha provocado una baja productividad académica, así como una marcada reprobación por los alumnos, situación que compromete su formación universitaria. Por otra parte, el incumplimiento de la actividad tutorial al



representar un acompañamiento para el alumno, ha generado ausentismo y deserción, lo que afecta el índice de eficiencia terminal el cual se mide por cohorte generacional. Por último, la escasa participación de profesores en cuerpos académicos genera una baja producción de investigación y desarrollo tecnológico, lo que hace que se incumpla una de las funciones establecidas en el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico de la Universidad Tecnológica de Tecámac.

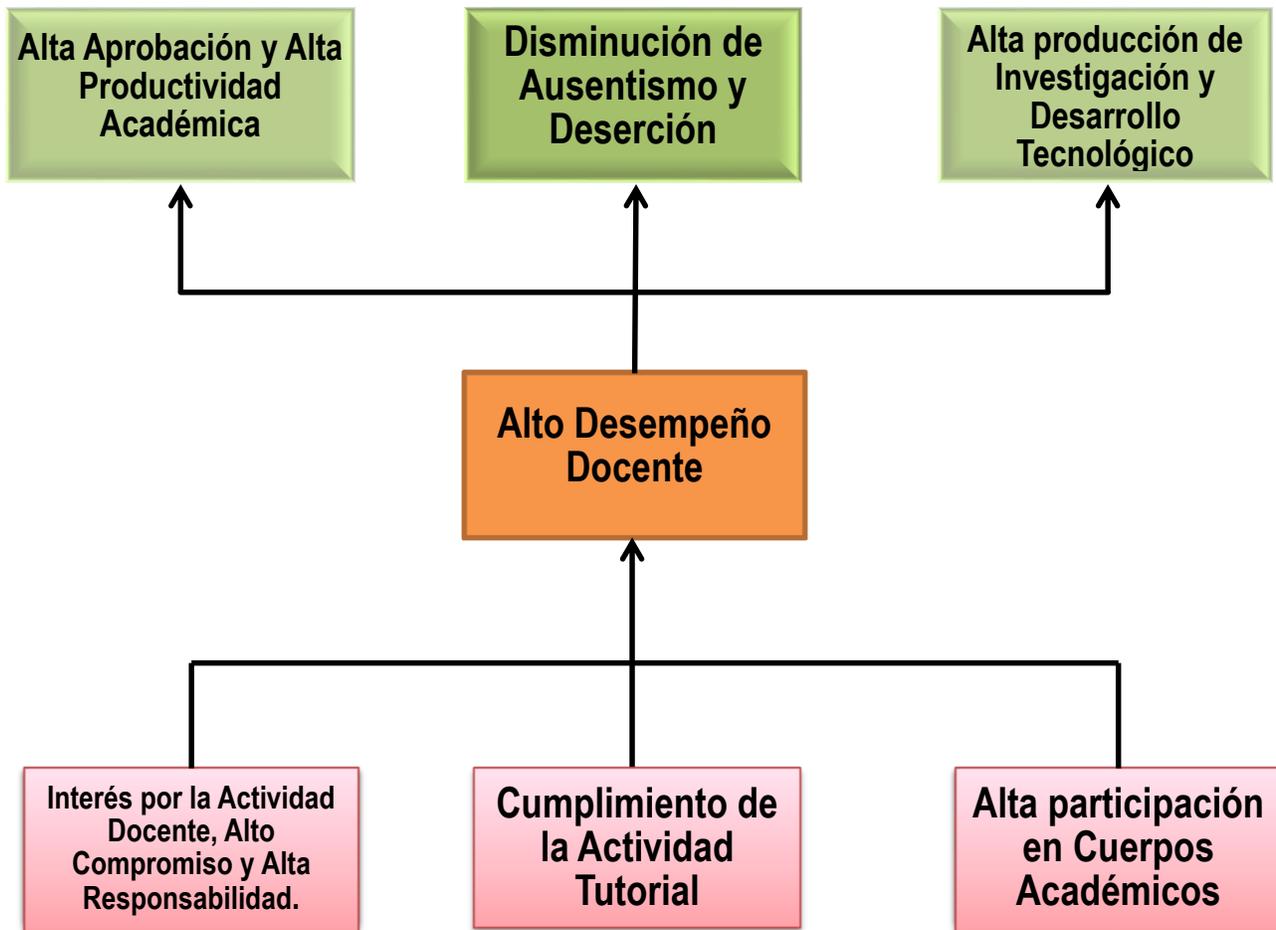
### 5.6. Análisis de los objetivos

Aprovechando las oportunidades derivadas de la interacción con la Secretaría de Educación Pública y con la Secretaría de Educación del Estado de México en un contexto de generación de oportunidades de crecimiento y desarrollo para docentes y a partir de la propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente, se pretende que el personal docente mantenga un alto desempeño en aspectos como: interés por la actividad docente lo que se traduzca en una alta productividad académica y una alta aprobación logrando que los alumnos generen las competencias profesionales que conforman su perfil de egreso; cumplimiento con la actividad tutorial lo que generará disminuir el ausentismo y la deserción de los alumnos. Estos dos aspectos se traducirán en un aumento en el valor de los indicadores de aprovechamiento escolar y eficiencia terminal; alta participación en cuerpos académicos lo que generará una importante producción de investigación y desarrollo tecnológico que impacte en la vinculación de la Institución con los sectores educativo, social y productivo.

El árbol de objetivos correspondiente se muestra en el esquema 9:



Esquema 9. Árbol de Objetivos de la Universidad Tecnológica de Tecámac



Fuente: Elaboración propia

### 5.7. Análisis de alternativas de solución al problema

Los elementos visualizados en la base del árbol de objetivos son los que se pretende ayuden a resolver los problemas. Por esta razón, a cada uno de ellos se le asignan las siguientes acciones:

Interés por la Actividad Docente

- ✓ Capacitación en Educación Basada en Competencias Profesionales.
- ✓ Capacitación en Competencias Docentes.



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



- ✓ Realización de jornadas académicas para intercambio de experiencias y mejorar la práctica docente.
- ✓ Promover la movilidad internacional e intercambio académico.

### Cumplimiento de la Actividad Tutorial

- ✓ Capacitación en Coaching Tutorial.
- ✓ Establecimiento de un Programa Institucional de Tutorías.
- ✓ Implementación de un Plan de Acción Tutorial.
- ✓ Promover la participación en Congresos Nacionales de Tutoría.

### Alta participación en Cuerpos Académicos

- ✓ Capacitación en relación a reglas de operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente.
- ✓ Implementación de laboratorios de ciencia aplicada y desarrollo tecnológico.
- ✓ Fortalecer la vinculación universidad-empresa para brindar servicios tecnológicos y desarrollo de soluciones.
- ✓ Impulsar la publicación de artículos científicos y libros.
- ✓ Promoción de becas para realizar estudios de posgrado en México y el extranjero.

Estas acciones contribuirán a una reducción acelerada de los problemas identificados una vez que se haya implementado el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente, el cual evidentemente representa la base de generación del alto desempeño docente de la Institución.

En la siguiente tabla se muestra la Matriz de Indicadores con la cual se concluye la aplicación de la Metodología de Marco Lógico que permite visualizar la forma en que la propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente impacta en la Institución a través de los elementos que la configuran y dan certidumbre en la solución del planteamiento del problema.



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



**Tabla 2. Matriz de Indicadores**

<b>Sistema de Evaluación del Desempeño Docente de la Universidad Tecnológica de Tecámac</b>			
<b>Resumen Narrativo de Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<p><b>Fin</b></p> <p>El Sistema de Evaluación del Desempeño Docente permitirá que el claustro de profesores de la Institución, alcance un alto desempeño en la realización de sus funciones, contribuyendo a mejorar el nivel de aprobación, disminuir el ausentismo y la deserción, así como incrementar la producción de investigación y desarrollo tecnológico.</p>	<p><b>Indicador de Impacto Final</b></p> <p><b>Aprobación</b> Total de Alumnos Aprobados / Total de Alumnos Inscritos</p> <p><b>Deserción</b> Total de Alumnos que tramitaron Baja / Total de Alumnos Inscritos</p> <p><b>Investigación y Desarrollo</b> Total de Productos de Investigación y Desarrollo / Total de Profesores</p> <p><b>Periodicidad</b> Cuatrimestral</p>	<p><b>Aprobación</b> Plataforma Institucional de Información.</p> <p><b>Deserción</b> Plataforma Institucional de Información.</p> <p><b>Investigación y Desarrollo</b> Reporte cuatrimestral de Cuerpos Académicos.</p>	<p><b>Aprobación</b> Incremento de horas de estudio extra clase por parte de los estudiantes.</p> <p><b>Deserción</b> Respaldo familiar al estudiante para disminuir el riesgo de abandono escolar.</p> <p><b>Investigación y Desarrollo</b> Continuidad en el impulso a la investigación y desarrollo por parte de las reglas de operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente de la SEP, así como por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología.</p>
<p><b>Propósito</b></p> <p>El Sistema de Evaluación del Desempeño Docente tiene como propósito</p>	<p><b>Indicador de Impacto Intermedio</b></p> <p><b>Desempeño</b> 1) Total de Egresados con su Cohorte Generacional / Total de Alumnos Inscritos</p>	<p><b>Desempeño</b> 1) Plataforma Institucional de Información.</p>	<p><b>Desempeño</b> 1) Estabilidad económica y familiar de los estudiantes.</p>



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



<p>asegurar un alto desempeño docente.</p>	<p>al inicio de la Cohorte Generacional</p> <p>2) Total de Apoyos Financieros logrados para la Investigación y Desarrollo / Total de Productos realizados</p> <p><b>Periodicidad</b></p> <p>1) Dos años</p> <p>2) Anual</p>	<p>2) Informe Anual de Producción de Cuerpos Académicos.</p>	<p>2) Continuidad en la emisión de convocatorias por parte de las entidades correspondientes para estimular la Investigación y Desarrollo.</p>
<p><b>Componentes</b></p> <p>El componente que será entregado es el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente el cual se compondrá de cuatro evaluaciones:</p> <p>Autoevaluación del Docente, Evaluación de Alumnos, Evaluación de Pares y Evaluación del Director de División.</p>	<p><b>Indicador de Bienes y Servicios</b></p> <p>Sistema de Evaluación del Desempeño entregado</p> <p><b>Periodicidad</b></p> <p>Única vez</p>	<p>Sistema de Gestión de Calidad</p>	<p>Satisfacción de los recursos circunscritos en el cronograma de actividades que considera desde la etapa de diseño hasta la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente.</p>
<p><b>Actividades</b></p> <p>1. Diseño del Modelo de Evaluación 360°</p> <p>2. Diseño de la etapa de Autoevaluación</p> <p>3. Diseño de Evaluación de Alumnos</p>	<p><b>Indicador de Esfuerzo Administrativo</b></p> <p>1. Diseño del Modelo de Evaluación 360° Entregado</p> <p>2. Diseño de la etapa de Autoevaluación Entregada</p> <p>3. Diseño de Evaluación de Alumnos Entregada</p>	<p>Sistema de Gestión de Calidad</p> <p>Plataforma Institucional de Información</p>	<p>Entrega oportuna de cada etapa de diseño de la evaluación que genere condiciones para concluir el SEDD en seis meses.</p>



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



4. Diseño de Evaluación de Pares	4. Diseño de Evaluación de Pares Entregada		
5. Diseño de Evaluación del Director de División	5. Diseño de Evaluación del Director de División Entregada		
6. Implementación del SEDD	6. Implementación del SEDD Concluida		
7. Evaluación del SEDD	7. Evaluación del SEDD Realizada		
8. Mejora Continua del SEDD	8. Mejora Continua del SEDD Realizada		
	<b>Periodicidad</b> Un semestre		

**Fuente: Elaboración propia**

El análisis de alternativas de solución al problema revela fehacientemente la necesidad de crear un Programa de Mejoramiento de la Actividad Docente en el que se establezcan dos grupos de acciones: El primero de ellos está compuesto por las acciones permanentes las cuales vienen alineadas con el marco institucional a partir del Manual General de Organización, perfiles de puesto y el Sistema de Gestión de Calidad circunscrito a la estructura organizacional de la Institución. El segundo tipo lo integran las acciones transitorias las cuales son definidas a partir de los resultados que la evaluación del desempeño provea reflejando de esta forma la necesidad de mejora en un momento determinado por lo que éstas pueden cambiar en cada periodo cuatrimestral. Es importante que para cada acción se definan metas de cumplimiento para cada periodo de evaluación, así como enunciar el impacto que se planea con su implementación en aras de contribuir a la superación de las limitaciones detectadas. Por último, se deberá asignar la responsabilidad de cada una de las acciones a una unidad administrativa y un servidor público específicos de acuerdo con las



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



necesidades de mejora. La tabla 3 muestra la estructura del Programa de Mejoramiento de la Actividad Docente institucional.

**Tabla 3. Programa de Mejoramiento de la Actividad Docente**



**PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA ACTIVIDAD DOCENTE**

	ACCIONES	METAS	IMPACTO	UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE	FUNCIONARIO RESPONSABLE
PERMANENTES					
TRANSITORIAS					
PERIODO:					

Fuente: Elaboración propia



## Capítulo 6. Propuesta de Programa Presupuestario de Estímulos al Desempeño Docente de la Universidad Tecnológica de Tecámac

### 6.1. Consideraciones

Derivado de la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente de la Universidad Tecnológica de Tecámac, se deberá asegurar un Programa Presupuestario de Estímulos al Desempeño Docente que tenga como finalidad mejorar sistemáticamente la labor docente haciendo énfasis en que el estímulo que los docentes lleguen a tener, no deberá ser considerado como una prestación.

Definir un Programa Presupuestario requiere de la visualización, diseño e implementación de tres tipos de acciones. Las acciones permanentes las provee el marco institucional a través de la estructura organizacional, el Manual General de Organización, perfiles de puesto y el Sistema de Gestión de Calidad. Las acciones permanentes y transitorias son un binomio que permite la flexibilización en la operación de las acciones a realizar a partir de los resultados de la evaluación obtenidos en cada periodo cuatrimestral. Por último, las acciones a realizarse con terceros como áreas de apoyo podrían representar la sinergia con la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Educación Estatal o Asociaciones de Instituciones de Educación Superior con la finalidad de disponer de recursos para garantizar el mejoramiento de la actividad docente.

### 6.2. Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades

El punto de partida para la propuesta del Programa Presupuestario de Estímulos al Desempeño Docente es un análisis de fortalezas y debilidades institucionales que servirán para estructurar el mismo.

La tabla 4 muestra el análisis de fortalezas y debilidades institucionales.



Tabla 4. Fortalezas y Debilidades Institucionales

Fortalezas	Debilidades
Administración financiera eficaz.	Presupuesto insuficiente.
Planeación del ejercicio de recursos públicos.	El 80% del presupuesto asignado es destinado al capítulo 1000 (sueldos y salarios).
Optimización del gasto operativo.	Programa de contención del gasto que ha estrechado la asignación de presupuesto a varias partidas.
Generación de recursos propios derivado de las inscripciones y de los servicios prestados a la comunidad universitaria, así como de los servicios tecnológicos prestados a las empresas de la zona de influencia.	No existe un presupuesto asignado por parte de la SHCP para ejercer el RIPPPA.
Participación en asignación de fondos presupuestales federales extraordinarios.	No existe un presupuesto asignado por parte de la SHCP destinado a un programa de estímulos al desempeño.
Gestión de ampliaciones líquidas y no líquidas ante el Ejecutivo Estatal.	Existencia de urgentes necesidades consideradas prioritarias.

Fuente: Elaboración propia

Con base en el análisis de fortalezas y debilidades se procede a crear la propuesta del Programa Presupuestario

### 6.3. Objetivo

Desarrollar un Programa Presupuestario a través de la generación de recursos propios, así como de gestiones con los Gobiernos Estatal y Federal, y Asociaciones de Instituciones de Educación Superior que contemple el otorgamiento de estímulos para mejorar sustancialmente el desempeño de los docentes de la Universidad Tecnológica de Tecámac.

### 6.4. Estrategias

1. Cuantificar la cantidad de docentes potenciales a recibir estímulos.
2. Presupuestar el monto por concepto de estímulos de forma cuatrimestral.



3. Planear el procedimiento de otorgamiento de estímulos.
4. Desarrollar un plan anualizado de gestión de recursos para estímulos.
5. Evaluar cuatrimestralmente la eficacia del programa de estímulos.
6. Instrumentar un Programa de Mejoramiento de la Actividad Docente.

**6.5. Líneas de Acción**

<b>Línea de Acción</b>	<b>Responsable</b>
1. Determinar el punto de corte del Sistema de Evaluación del Desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Directores de División.</li> <li>✓ Jefe del Departamento de Recursos Humanos.</li> </ul>
2. Obtener estadística de la cantidad de profesores evaluados como sobresalientes en los últimos tres años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Directores de División.</li> <li>✓ Jefe del Departamento de Recursos Humanos.</li> </ul>
3. En función de la estadística de la línea de acción 2, cuantificar el monto requerido para otorgar estímulos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Director de Administración y Finanzas.</li> <li>✓ Jefe del Departamento de Presupuesto.</li> </ul>
4. Diseñar un procedimiento del Sistema de Gestión de Calidad que determine la sistematización del Programa de Estímulos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Directores de División.</li> <li>✓ Director de Administración y Finanzas.</li> <li>✓ Subdirector del Sistema de Gestión de Calidad.</li> </ul>
5. Realizar un análisis y selección de las dependencias y organismos que podrían contribuir a financiar el Programa de Estímulos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Director de Planeación y Evaluación.</li> <li>✓ Director de Administración y Finanzas.</li> </ul>
6. Realizar plan anual de gestión de recursos para financiar el Programa de Estímulos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Director de Planeación y Evaluación.</li> <li>✓ Director de Administración y Finanzas.</li> </ul>



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



7. Evaluar la eficacia del Programa de Estímulos en función de la eficacia orientada a disminuir los efectos señalados en el árbol de problemas.	✓ Directores de División. ✓ Director de Planeación y Evaluación. ✓ Director de Administración y Finanzas. ✓ Jefe del Departamento de Recursos Humanos.
8. Diseñar un Programa de Mejoramiento de la Actividad Docente que permita a la institución superar sus limitaciones a partir del otorgamiento de estímulos.	✓ Directores de División. ✓ Director de Administración y Finanzas. ✓ Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

Esta propuesta debe permitir que la Institución supere sus limitaciones y rezagos que en materia de desempeño docente se han presentado en los últimos años y aunado a ello se pretende que el clima laboral mejore al percibir los docentes un compromiso por su bienestar y crecimiento por parte de la Institución.



## Conclusiones

Los referentes teóricos que fortalecen la implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño en las instituciones de la Administración Pública tienen su fundamento en el artículo 26 de la Constitución Política el cual establece que la Ley otorga facultades para que el Poder Ejecutivo establezca los procedimientos de participación y consulta popular en el sistema nacional de planeación democrática y los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación del plan y los programas de desarrollo<sup>60</sup>. De igual forma estos referentes tienen sustento en el Presupuesto basado en Resultados y la Gestión para Resultados. El concepto de cultura organizacional se define como “el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización” por lo que es de gran importancia identificarla en las instituciones públicas<sup>61</sup>. La resistencia al cambio y la toma de decisiones juegan un papel interesante ya que las personas a través de su quehacer institucional son quienes materializan los programas que emanan de las políticas públicas. La Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal y su Reglamento determinan los objetivos y los principios de la evaluación del desempeño, el programa de estímulos al desempeño, así como las necesidades de capacitación de los servidores públicos. En materia de educación, el acuerdo 447 de la SEP y el Modelo Educativo Basado en Competencias Profesionales determinan las competencias que un docente debe desarrollar, así como los roles que debe asumir en el proceso educativo, mismos que se sugiere, pueden ser considerados en un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente.

Para mantener un Sistema de Evaluación del Desempeño, las instituciones públicas en México se articulan con la normatividad existente y vigente a través del paradigma de Gestión para Resultados, Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño de la Administración Pública Federal el cual ofrece la oportunidad de que el ejercicio de los recursos públicos aplicados en la implementación de políticas, programas, e instituciones pueda ser evaluado con base

<sup>60</sup> Cámara de Diputados. (2014). Op. Cit. p. 25.

<sup>61</sup> Guizar, R. (2004). Op. Cit. pp. 320-321.



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



en un modelo que representa la enorme ventaja de conocer el grado de eficacia que las acciones derivadas de la política pública generan desde un enfoque objetivo, transparente y orientado a rendir cuentas, pero sobre todo, abierto a la implementación de enmiendas en un contexto de mejora continua.

La evaluación del desempeño docente en la Universidad Tecnológica de Tecámac, actualmente se realiza a través de dos instrumentos de evaluación:

El primer instrumento de evaluación es un instrumento que mide el desempeño del docente a partir de una autoevaluación del profesor, así como la evaluación que realizan los estudiantes a cada uno de sus profesores. En ambos casos son seis las competencias docentes que se consideran como categorías de evaluación. De igual forma, considera la evaluación de los alumnos a los profesores que fungieron como tutores.

El segundo instrumento de evaluación tiene un diseño cuantitativo el cual contabiliza el número de evidencias entregadas por cuatrimestre a partir de la diversificación de las actividades docentes, establecidas en la carga horaria del profesor.

La descripción de los dos instrumentos de evaluación docente empleados en la Institución, refleja tácitamente la inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño docente con un enfoque 360° que permita medir el grado de cumplimiento de las actividades señaladas en el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico de la Universidad Tecnológica de Tecámac y que considere una evaluación objetiva por parte de pares académicos, así como por parte del jefe directo.

Los componentes del contexto institucional que permiten el diseño, implementación y operación de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente en la Universidad Tecnológica de Tecámac se describen a continuación:



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



1. La estructura organizacional de la Institución facilita la generación de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente ya que su verticalidad y horizontalidad traducidas en niveles jerárquicos, departamentalización, división del trabajo y especialización, brindan el capital intelectual y operativo para su materialización.
2. La infraestructura institucional, así como el equipamiento son dos elementos que en la *praxis* representan parte importante de la operación del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente.
3. La Ley de creación de la Institución otorga la facultad de establecer sus propios procedimientos de permanencia y promoción por lo que normativamente la operación de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente es factible.
4. El Sistema de Gestión de Calidad es un recurso que busca mejorar continuamente los procesos institucionales, dentro de los que se encuentra el proceso educativo el cual a través de los procedimientos que lo integran tiene por objetivo brindar el servicio educativo a través de una formación integral que genere en los estudiantes por una parte, competencias profesionales para que al término de sus estudios, sean capaces de incorporarse a la planta productiva y por otra parte, competencias para la vida que les permitan tener una adecuada integración social. De esta forma contar con este importante componente, representa un alto valor agregado para el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente.
5. La cultura de la evaluación que prevalece en la Institución permitirá asimilar un nuevo paradigma de evaluación docente más integral que ayude a superar las limitaciones que en materia de desempeño docente se han observado en la actualidad y que de no atenderse, podrían representar un riesgo que comprometa la evolución institucional.



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



La existencia de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente permitirá a la Institución sentar un importante precedente para el diseño de un programa de estímulos al desempeño lo cual mejoraría eventualmente el clima laboral debido a que en la actualidad es inexistente y fuertemente solicitado por el personal docente quien al ser evaluado con los instrumentos actuales no es estimulado más allá del reconocimiento institucional que pueda llegar a darse.

La propuesta de Programa Presupuestario de Estímulos al Desempeño, pretende provocar una armonización entre los diferentes entes de la Institución y líneas de acción específicas para asegurar cuatrimestralmente el recurso que será asignado por concepto de estímulos al desempeño y sobre todo lograr superar las limitaciones hasta ahora percibidas. Para esto se deberán tener presentes tres tipos de acciones a realizar: acciones permanentes, acciones permanentes y transitorias, acciones a realizarse con terceros. Esto permitirá contar con los insumos que faciliten el mejoramiento de la actividad docente.

El Sistema de Evaluación del Desempeño Docente propuesto está orientado a mejorar las funciones docentes lo que permitirá mejorar los valores del indicador de aprobación, disminuir el ausentismo y deserción, así como generar una alta producción de investigación y desarrollo tecnológico los cuáles son los principales problemas que se busca resolver a través de la Metodología de Marco Lógico.



## Bibliografía

1. Arellano, D. et al. (Diciembre 2009). ¿Hacia un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño? Situación actual de la regulación federal mexicana para la construcción y uso de indicadores de desempeño. *Política Interior*. 2 (4), 109-135.
2. González, D. & Hernández, E. (enero-abril 2010). La Política de Evaluación del Gobierno mexicano: Crítica desde una perspectiva conceptual. *Revista de Administración Pública*, XLV (1), 15-31.
3. Guizar, R. (2004). Desarrollo Organizacional. México: McGraw Hill.
4. López, B. (enero-abril 2010). El Sistema de Evaluación del Desempeño de México: Comentarios críticos y reflexiones sobre la perspectiva internacional. *Revista de Administración Pública*, XLV (1), 67-75.
5. Morales, G. (enero-abril 2010). Evaluación del Desempeño Gubernamental y Cultura Organizacional: Reflexiones desde la Nueva Gestión Pública y la sociología de las organizaciones. *Revista de Administración Pública*, XLV (1), 42-48.
6. Rueda, M. (2009). La Evaluación del Desempeño Docente: consideraciones desde el enfoque por competencias. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 11(2), 1-16.
7. Rueda, M. et al. (2010). La Evaluación de la Docencia en las Universidades Públicas Mexicanas: Un diagnóstico para su comprensión y mejora. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1e), 78-92.



8. Rueda, M. (2008). Presentación al documento de la Red Iberoamericana de Investigadores de la Evaluación de la Docencia. *Perfiles Educativos*, XXX (122), 128-135.
9. Universidad Tecnológica de Tecámac. (2010). Programa Institucional de Desarrollo 2010-2014. Tecámac: UTTEC.

## Mesografía

1. Asociación de Academias de la Lengua Española. (2017). Diccionario de la Lengua Española. Recuperado el 05 de noviembre de 2017 de <http://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>.
2. Cámara de Diputados. (2014). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Recuperado el 26 de enero de 2015 de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>.
3. Cámara de Diputados. (2012). Ley de Planeación. Recuperado el 01 de marzo de 2015 de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59.pdf>.
4. Cámara de Diputados. (2006). Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Recuperado el 31 de marzo de 2015 de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>.
5. Cámara de Diputados. (2014). Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Recuperado el 01 de marzo de 2015 de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH\\_110814.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH_110814.pdf).
6. Cámara de Diputados. (2013). Ley General de Desarrollo Social. Recuperado el 01 de marzo de 2015 de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgds.htm>.



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



7. Cámara de Diputados. (2015). Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Recuperado el 01 de marzo de 2015 de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153\\_110215.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_110215.pdf).
8. Cámara de Diputados. (2007). Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Recuperado el 31 de marzo de 2015 de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_LSPCAPF.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LSPCAPF.pdf).
9. Cambridge University Press. (2016). Cambridge Advanced Learner's Dictionary and Thesaurus. Recuperado el 30 de octubre de 2016 de <http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/expertise>.
10. Consejo para la Acreditación de la Educación Superior. (2012). Marco General para los Procesos de Acreditación de Programas Académicos del Nivel Superior 2012. Recuperado el 03 de febrero de 2014 de <http://www.copaes.org/>.
11. Diario Oficial de la Federación. (30 de agosto de 2013). Programa para un Gobierno Cercano y Moderno. Recuperado el 01 de marzo de 2015 de <http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/ua/ssfp/uegdg/pgcm.html>.
12. Diario Oficial de la Federación. (27 de diciembre de 2014). Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo Profesional para el ejercicio fiscal 2015. Recuperado el 31 de marzo de 2015 de [http://dsa.sep.gob.mx/pdfs/Reglas\\_2015.pdf](http://dsa.sep.gob.mx/pdfs/Reglas_2015.pdf).
13. Entrepreneur. (12 de julio de 2010). Los mandamientos del *know how*. Recuperado el 30 de octubre de 2016 de <https://www.entrepreneur.com/article/263477>.



14. Gaceta de Gobierno del Estado de México. (13 de agosto de 2009). Decreto No. 296 en el que se Reforma la Fracción I del Artículo 4 de la Ley que crea el Organismo Público Descentralizado de carácter estatal denominado Universidad Tecnológica de Tecámac. Recuperado el 15 de febrero de 2015 de <http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/uttec/marcoJuridico/7.web>.
15. Gaceta de Gobierno del Estado de México. (18 de febrero de 2008). Reglamento de Ingreso Promoción y Permanencia del Personal Académico de la Universidad Tecnológica de Tecámac. Recuperado el 31 de marzo de 2015 de <http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/uttec/marcoJuridico/6.web>.
16. Gestipolis. (2016). Concepto de *empowerment*. Recuperado el 02 de noviembre de 2016 de <http://www.gestipolis.com/concepto-de-empowerment/>.
17. Gobierno de la República. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Recuperado el 19 de octubre de 2014 de <http://pnd.gob.mx>.
18. López, G. (2015). Gestión por Resultados y el papel del CONEVAL. Recuperado el 18 de febrero de 2015 de <http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Index%20Evaluaciones/1821.pdf>.
19. Nueva ISO 9001:2015. (2014). ISO 9001: Entendiendo el enfoque basado en procesos. Recuperado el 02 de noviembre de 2016 de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>.
20. Poder Legislativo del Estado de México. (1996). Ley que Crea el Organismo Público Descentralizado de Carácter Estatal Denominado Universidad Tecnológica de Tecámac. Recuperado el 15 de febrero de 2015 de <http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/uttec/marcoJuridico/5.web>.



21. Secretaría de Educación Pública. (2010). Lineamientos de evaluación docente. Evaluación del desempeño docente bajo el enfoque de competencias. Recuperado el 31 de marzo de 2015 de [http://www.dgb.sep.gob.mx/02-m1/03-iacademica/00-otros/Evaluacion\\_docente\\_06012011.pdf](http://www.dgb.sep.gob.mx/02-m1/03-iacademica/00-otros/Evaluacion_docente_06012011.pdf).
22. Secretaría de Educación Pública. (2014). Programa Sectorial de Educación. Recuperado el 19 de octubre de 2014, de [http://www.sep.gob.mx/es/sep1/programa\\_sectorial\\_de\\_educacion\\_13\\_18](http://www.sep.gob.mx/es/sep1/programa_sectorial_de_educacion_13_18).
23. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2015). Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño. Recuperado el 16 de marzo de 2015 de <http://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/html/docs/DirectricesSED.html>.
24. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2013). Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018. Recuperado el 01 de marzo de 2015 de [http://hacienda.gob.mx/RDC/prog\\_plan\\_nacional/pronafide\\_2013\\_2018.pdf](http://hacienda.gob.mx/RDC/prog_plan_nacional/pronafide_2013_2018.pdf).
25. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015). Sistema de Evaluación del Desempeño. Recuperado el 01 de marzo de 2015 de [https://www.prospera.gob.mx/EVALUACION/es/wersd53465sdg1/inicio/sistema\\_evaluacion\\_desempeno.pdf](https://www.prospera.gob.mx/EVALUACION/es/wersd53465sdg1/inicio/sistema_evaluacion_desempeno.pdf).
26. Secretaría de la Función Pública. (2015). Sistema de Evaluación del Desempeño. Recuperado el 01 de marzo de 2015 de <http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/ua/ssfp/uegdg/sed.html>.
27. Universidad Tecnológica de Tecámac. (2016). Antecedentes/Directorio/Oferta Educativa. Recuperado el 02 de noviembre de 2016 de [http://www.uttecamac.edu.mx/la\\_institucion](http://www.uttecamac.edu.mx/la_institucion).



## LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

---



28. Universidad Tecnológica de Tecámac. (2014). Manual de Calidad. Proceso Educativo. Programación. Recuperado el 03 de marzo de 2015 de <http://calidad.uttecamac.edu.mx/>.