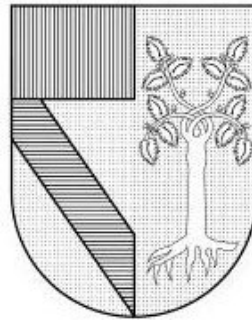


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE PEDAGOGÍA

**Con reconocimiento de Validez Oficial de Estudios
ante la Secretaría de Educación Pública**



“MEDIDORES DE DESEMPEÑO PARA LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL”

T E S I S
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

Presenta

RICARDO MURGUÍA VÁZQUEZ

Directora del Programa: Dra. María del Carmen Bernal González

Asesor: Dra. Elvia Marveya Villalobos Torres

México, D.F.

2008

ÍNDICE

	página
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I	
EVALUACIÓN INSTITUCIONAL	11
I.1 Pedagogía y Didáctica	11
I.1.1 Antropología Pedagógica: persona humana	12
I.1.2 Concepto de Educación	13
I.1.3 Concepto de Didáctica	15
I.1.4 La Pedagogía como sustento de la Didáctica	16
I.2 La Evaluación	17
I.3 La Evaluación Institucional	17
I.4 Cultura de la evaluación	19
I.5 La evaluación: ¿Proceso o resultado?	20
I.6 La Evaluación en el ámbito académico	22
I.6.1 Evaluación del desempeño	25
I.7 La importancia de las competencias	29
I.7.1 Autoconocimiento y autoengaño	37
I.7.2 Desarrollo de <i>soft skills</i>	38
I.8 Educación basada en competencias	43
CAPÍTULO II	
MEDIDORES DE DESEMPEÑO	45
II.1 Medidores de actuación	45
II.1.1 Sistemas de control interno	45
II.2 Estrategias de vinculación externa	55
II.3 Medidores de desempeño en el ámbito educativo	58
II.3.1 Origen del <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	58
II.3.2 Medidas que reflejan los resultados de esfuerzos del pasado e indicadores relacionados al desempeño futuro	61

II.3.3	El <i>Balanced Score Card</i> en la planificación estratégica	62
II.3.4	Indicadores cuantitativos y medidas cualitativas.	63
CAPÍTULO III		
FORMACIÓN DE EMPRESARIOS EN EL CONTEXTO DE UNA CULTURA DE LA EVALUACIÓN		75
III.1	¿Cómo ayudar a nuestros alumnos a ser empresarios?	75
III.2	Participación de la Universidad	78
III.3	Adecuada administración de programas	79
III.3.1	Objetivos de aprendizaje de licenciaturas y maestrías	80
III.4	Liderazgo y Humildad	81
CAPÍTULO IV		
CASO PRÁCTICO: “UNA UNIVERSIDAD FUNDADA PARA FORMAR”		83
Caso 1: Incomprensión familiar		97
Caso 2: La pobreza y su entorno. Sus consecuencias		104
CONSIDERACIONES FINALES		108
FUENTES DE CONSULTA		113

INTRODUCCIÓN

A partir de una primera experiencia como profesor en la Escuela de Contaduría, surgió la necesidad de aprender a ser un buen maestro; una cosa es tener experiencia y conocimientos sobre un campo específico, y otra muy diferente es tener la cualidad y métodos para poder transmitirlos adecuadamente.

Al principio, en cada una de las clases impartidas como catedrático¹, uno se preguntaba si estaba o no enseñando correctamente a sus alumnos, se les consultaba por separado fuera del aula sobre el desempeño docente; todos respondían que lo hacía muy bien.

Esto causaba más nervios, se consultaba con el coordinador, éste decía que iba bien, que los estudiantes tenían buenos comentarios. Ante este tipo de manifestaciones, el docente empieza a creer que es un buen profesor; finalmente los alumnos son cuestionados por escrito sobre el desempeño de cada uno de sus profesores; nos **evaluaron**. Frente a una evaluación individual y anónima, los alumnos calificaban según las evaluaciones que obtuvieron, el tipo de tareas que debían realizar.

Al término de cada semestre el docente presenta cierta mejora en su método y en su manera de impartir los conocimientos; poco a poco mejora su actuar docente para convertirse en un mejor maestro; y después de cierto tiempo de dedicarse a la docencia, algo se sabe; “Sé que no sé nada”, como mencionaba el filósofo Sócrates.

Después de haber desempeñado el puesto de director en diversas empresas fabriles, se puede pensar que dirigir una escuela es cosa fácil, sin embargo, no es así. Es necesario actualizar, semestre con semestre, los programas de estudio; estudiar continuamente para brindar a los educandos conocimientos actuales.

¹ Se llamaba “catedrático” a todo aquel docente que impartía clases en una Universidad; porque se sentaba en una asiento o silla alta llamada “cátedra”, desde donde explicaba su clase.

La necesidad de estudiar la Maestría en Pedagogía, refuerza el **qué** impartir para tener un **cómo** generar la construcción de aprendizajes. Todo aquel contratado como profesor debe contar con un firme sustento pedagógico que dé cimiento a su actuar en el aula². El docente sabrá que la Pedagogía³ consta de tres niveles; uno primero **teórico formal** que se encuentra en la acción educativa para una verdadera formación humana, que es la **educación**; un segundo nivel presente en diversos modelos pedagógicos, que es la **didáctica**; y un tercero de aplicación, que es el **aprendizaje**.

En virtud de que en esta primera década del siglo XXI la información viaja a una velocidad increíblemente acelerada, las profesiones han tenido que cambiar su rumbo; por ello la necesidad de brindar a los catedráticos el apoyo didáctico más actual; reconociendo que subsistirá lo permanente.

Hoy en día el profesor debe ser un motivador para sus alumnos, debe imbuir en ellos mayor capacidad de captación, enseñarlo a que aprenda a aprender, estar al servicio del educando. Su función debe tender a extraer nuevas ideas⁴ de estudiantes jóvenes; la memorización absoluta ha quedado en el pasado. En países desarrollados⁵ ha sucedido lo anteriormente mencionado, por ello existen nuevas tecnologías.

Grandes dudas surgieron al momento de plantear un tema por desarrollar, saber cuál será el título apropiado y pertinente. En un primer momento se pensó en **“Aplicación de la administración de restricciones⁶ a los medidores de**

² Se verá involucrada una adecuada preparación y planeación de la sesión, de los materiales y apoyos didácticos, asimismo del tiempo.

³ cfr. VILLALOBOS, M., **Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje**, p. 13.

⁴ Siempre tomando como referente todos aquellos conocimientos que el docente guía; el educando debe encargarse del propio proceso de transferencia.

⁵ Dichos países desarrollados han logrado dominar el mundo; se preocuparon por superarse en materia educativa. En sus universidades el alumnado emprendió nuevos proyectos; se impulsó la investigación gracias a los decanos de las diferentes universidades, invirtiendo grandes sumas de dinero: **siempre** fue prioritaria la educación. México se ha preocupado por aspectos políticos internos y externos.

⁶ Se pensó en dicho título debido a la propia experiencia en la teoría de restricciones por el **A. Goldratt Institute, New Heaven, CT, USA**. Y se ha utilizado dicha teoría para resolver problemas al dar *coaching* a clientes propios. Del mismo modo, se utilizó dicho método durante la experiencia de Director General en la Escuela de Negocios de la Universidad Panamericana.

desempeño en una universidad"; por ello, se presentan a lo largo del trabajo temas referentes a medidores de desempeño y evaluación institucional.

También se pensó en: "**Más allá de los sueños**"; debido a la intención de volver a la escuela la mejor de México y Latinoamérica; manteniendo una constante auditoria sobre los programas de estudio, una medición constante de la calidad catedrática, evaluando científicamente los resultados de la enseñanza, con la finalidad de tener la certeza de que una buena EVALUACIÓN obtenida por los educandos de dicha Institución Educativa sería producto de una verdadera y auténtica educación de calidad; no de un profesor "buena onda" o "simpático".

El sueño sería implementar una serie de medidas, como adquirir tecnología de punta, enviar a la planta docente al extranjero con la finalidad de una buena actualización. Obtener el título de Licenciado en la Universidad sería entonces una garantía, serían egresados competentes destacando en el campo laboral; se tendrían tanto educadores como educandos de primer nivel: simplemente los mejores.

Es absolutamente necesaria una cultura de la evaluación, para así poder conocer los logros alcanzados, conocer cuáles son las fallas aún presentes; a fin de poder seguir una mejora continua. A futuro se traduce en empleados de importantes empresas con una preparación académica de primera calidad. Todo lo anterior, de obtenerse sería llegar: **más allá de los sueños**.

Al hacer referencia a la utilización de tecnología de punta⁷, no se busca dar a entender que la cibernética sustituirá al hombre; gracias a las computadoras, hoy se tiene exceso de información, que si es bien elegida, permite tomar buenas decisiones para las empresas laborales.

Todo aquél que se dedica a la docencia debe saber que la **Pedagogía** es la ciencia y la técnica de la orientación de las personas en su paso por la vida, con la finalidad de lograr su perfeccionamiento, el cual es misión de toda persona

⁷ Toda tecnología debe ser simplemente un medio para el docente; jamás un fin. Se busca únicamente la mejora del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

humana buscar. Por otro lado se encuentra la **Didáctica**, es el conjunto de medios que sirven al docente para poder enseñar bien.

De ahí que se deban dirigir programas de formación docente para el perfeccionamiento de la tarea educativa que realizan, para serlo deberán contar con los estudios pertinentes sobre Pedagogía y Didáctica; de manera que su actuar frente a grupos de jóvenes estudiantes se sustente en una buena preparación de sesiones. El docente para educar, debe educarse primero a sí mismo.

Cuando el estudiante concluya sus estudios, ya no será el mismo: en él se habrán dado muchos cambios que lo harán una mejor persona humana, y por esos cambios, indudablemente se deberán a una mejor labor docente; teniendo así una atención personalizada enfocada no sólo a que los educandos sean capaces en el conocimiento de su campo de estudio, sino orientada a la recepción de una educación integral: una educación en valores⁸.

Es de vital importancia formar junto con los padres un sólido equipo que lleva a los alumnos a ser los mejores, no sólo en conocimientos científicos, sino los mejores con una educación en valores; no se trata de transmitir tales o cuales preceptos sino de acercar al estudiante a esos valores⁹ para que él mismo los vaya descubriendo, y entienda la importancia que tienen en la sociedad.

“La educación es una tarea humanizadora y humanística, y el producto de cualquier trabajo humano participa en alguna medida de las características del autor”¹⁰; es por ello que la Institución Educativa debe tener especial cuidado en contar con los mejores profesores: formadores y no sólo transmisores de

⁸ La escuela no es quien deba encargarse de la transmisión de valores, si bien forma parte importante, es labor de los padres de familia dicha transmisión. Se debe formar un equipo conjunto: padres-educadores.

⁹ Los valores no son otra cosa más que dones que deben compenetrar al espíritu de los jóvenes, de tal manera que se arraiguen en ellos y el resto de su vida vivan basando sus acciones en dichos preceptos humanitarios.

¹⁰ BARRIO, J. M. **Elementos de antropología pedagógica**, p.13. José María Barrio Maestre es Doctor en Filosofía por la Universidad Complutense de Madrid, es Profesor titular de Antropología Pedagógica en la misma Universidad.

conocimientos; educar significa buscar el bien de los educandos, guiarlos hacia el bienestar, hacia las cosas positivas; para hacer de ellos personas buenas que aporten a la sociedad lo mejor de ellos mismos, su creatividad, sus ideas, sus conocimientos; pero ante todo sus sentimientos nobles.

Asegurar que la tarea educativa suponga un auténtico servicio al hombre y la sociedad, garantizar a los que están empeñados en ella, la posibilidad de reflexionar filosóficamente sobre los modos más adecuados, evitando caer en lo cómodo y facilitando que los profesores puedan comprender su trabajo como una auténtica **vocación** que reclama un compromiso continuo en la búsqueda de la mejora, contribuyendo así a la plenitud propia y de las personas a quienes se les ayuda.

La tarea de educar bien debe contener por fuerza y antes que la técnica el sentido humano moral, es decir, tender al desarrollo humano, en el que el educando debe recibir y el educador debe dar; entregarse a su tarea de transmitir conocimientos y hacer crecer como hombre a su educando, a su piedra preciosa que pule día con día para extraer lo mejor de ella, tal como lo hace el joyero. Así el maestro con amor y cuidado va “puliendo” a su alumno.

El educador debe respetar la libertad de su educando, se mencionan a continuación otras habilidades básicas¹¹ con las que debe contar un buen maestro: cooperación y actitud democrática, benevolencia y consideración para los educandos, paciencia, amplitud de intereses, apariencia personal y modales agradables, honradez e imparcialidad, sentido del humor, buena disposición, constancia de la conducta, interés en los problemas de los educandos, flexibilidad, uso de la alabanza y el aprecio, eficiencia de la enseñanza. Tal vez la exigencia mayor que se le puede pedir al docente es que tenga unidad de vida¹².

¹¹ Estas habilidades son algunas de las que se pueden pedir a un profesor, se citan sólo como referencia, ya que entre más cualidades y habilidades tenga el docente, mayor será su trascendencia y mejores los resultados antes la comunidad estudiantil.

¹² Es evidente que se enseña más con el ejemplo que con miles de palabras, por ello, los que han trascendido en el ámbito del magisterio han sido hombres y mujeres probos que dejaron huella imborrable en las mentes y en los corazones de aquellos que tuvieron el privilegio de ser sus

Toda universidad que se considere a sí misma de buen nivel, debe comprometerse a mantener una planta docente que reúna rigurosos requisitos de calidad académica con la finalidad de que los educandos al concluir sus estudios sean nuevos profesionistas que el mercado laboral dispute, asegurando así que tendrán un empleo donde sean capaces de demostrar que sus estudios universitarios fueron satisfactorios.

Por lo expuesto anteriormente, maestros y estudiantes, deberán dedicarse en cuerpo y alma a su tarea; los profesores a preparar su mejor clase y ser verdaderos apóstoles de la educación, y los estudiantes a ser verdaderos **estudiantes**¹³, dedicados completamente al estudio.

Cada profesor¹⁴ ha de ofrecer a sus discentes una orientación que ponga énfasis en cuidar de las cosas pequeñas, las que tal vez parezcan insignificantes, pues poco a poco aquellas formarán un todo y éste a su vez a una persona magnífica que siempre estará sujeta a perfeccionarse, siempre tenderá a ser mejor persona humana, y ella es nuestro alumno.

Los alumnos, al egresar de las aulas, deberán conservar dentro de su alma la humildad.

En un primer capítulo se exponen los principios básicos y fundamentales tanto de la Pedagogía como de la Didáctica, además se contextúa en el ámbito de la evaluación asimismo la necesidad de vivir plenamente la cultura de la evaluación.

alumnos y que éstos, en muchas ocasiones, han sabido corresponder a esas enseñanzas buscando el apoyo de las autoridades educativas y otras para rendir homenajes a quienes contribuyeron con su actuación profesional al engrandecimiento de la Patria.

¹³ Son los estudiantes quienes deberán dar todo su esfuerzo para captar los mejores conocimientos y en la mayor cantidad posible, participar con verdadero interés de aprender para sacar el mayor provecho del talento y experiencia de sus mentores; de ser así su futuro será muy amplio y halagador.

¹⁴ El maestro tiene la obligación de educarlos de manera que encaminen su vida hacia el **progreso**, buscando siempre que lleguen a gozar del mayor de los placeres: hacer el bien al prójimo; y después de disfrutar dicho placer, el espíritu estará presto a crear, a buscar cosas nuevas que le den sentido a su vida, a tener ideales por los cuales luchar hasta alcanzar; mirar a lo más alto y generar en el ser la idea de alcanzar la estrella más alta, fundamentado en una educación en donde la palabra "derrota" no exista; pues si se pone por delante la voluntad humana se triunfará con facilidad, y si un día se cae, el espíritu lo levantará para continuar su búsqueda por conseguir las metas propuestas.

Se hace referencia a la importancia de las competencias no sólo en el ámbito del proceso de enseñanza-aprendizaje, sino también en el campo laboral.

Posteriormente, en un segundo capítulo se profundiza acerca de los medidores de desempeño y actuación que deberá tener el docente para lograr así una educación de calidad siempre encaminada a la mejora.

Se menciona más específicamente de la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales (ECEE) y las competencias y actitudes del docente de Educación Superior.

En un tercer capítulo se retoma la importancia de formar empresarios y no únicamente empleados, sin dejar de lado el liderazgo impregnado de humildad que vivirá el futuro empresario; es necesario que la universidad o institución educativa brinde un apoyo incondicional a sus educandos para así impulsarlos a la mejora.

Finalmente, en un cuarto capítulo se analiza un estudio de caso, con la finalidad de llevar a la práctica la teoría antes mencionada; para así cumplir con un binomio inseparable: reflexión-acción. El caso práctico lleva por nombre: "Una universidad fundada para formar", donde dicha formación tendrá un carácter de integralidad.

El objetivo esencial de la investigación es demostrar que lo que se evalúa mejora con el tiempo, siempre en busca de calidad y excelencia.

CAPÍTULO I

EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

I.1 Pedagogía y Didáctica

En un primer momento se puede decir que la Pedagogía es la ciencia de la educación. Es una respuesta inédita y eficaz a las aspiraciones crecientes de la humanización de las personas, así como también a las exigencias de transformación del medio social dentro del cual la persona se encuentra inmersa; es la Pedagogía la reflexión crítica y sistematizada de la educación.

La pedagogía tiene un sujeto de estudio propio: el hombre, la persona humana; quien tiene la necesidad de desarrollar cada una de sus áreas formativas: cognoscitiva, afectiva, social y espiritual; todo ello con el afán de buscar su continuo perfeccionamiento; y lo anterior sólo se logra por medio de la educación, que es el objeto de estudio de la Pedagogía. Se debe señalar que para el logro del objetivo se requiere de la intervención de la Didáctica; quien tiene como objeto de estudio al Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

La Pedagogía¹⁵, como ciencia y técnica de la educación, tiene tres campos específicos de conocimiento para así dar fundamentos de orden teórico y práctico para realizar óptimamente su función. Dichos campos son: el teleológico, el mesológico y el ontológico.

El campo **teleológico**, hace referencia al **deber ser**, se apoya en diferentes ciencias entre las cuales podemos encontrar: Filosofía, Antropología Filosófica, Ética y Epistemología; todas ellas hacen referencia al origen y al fin último del hombre.

El **mesológico**, relativo al **hacer**, se fundamenta en la Didáctica; responde a la interrogante del **cómo**: ¿cómo debe realizarse la educación?

¹⁵ cfr. VILLALOBOS, M., **Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje**. p. 17

Por último, el campo **ontológico**, enfocado al **ser**, se sustenta en la Metafísica, la Historia, la Psicología, la Sociología y la Axiología. Responde ¿qué es la educación?, hace referencia a la realidad de la educación.

I.1.1 Antropología Pedagógica: persona humana

El acto educativo se dirige específicamente a la **persona humana**: a su inteligencia y a su voluntad¹⁶. Educar lo repetible de la persona como lo son las matemáticas, la hidrografía o los sistemas del cuerpo humano, es fundamental, sin embargo, educar lo irrepetible como el ser educados en y para el ejercicio de una libertad responsable o en su permanente ejercicio volitivo, es insoslayable.

La exigencia de la educación actual consiste en esencia, en ofrecer una educación moral. Las potencialidades específicamente humanas: inteligencia y voluntad; son la base para que el hombre posea conciencia de sí mismo; la persona requiere saber quién es y cuál es su misión. Por lo anterior, se afirma que uno de los rasgos fundamentales de la persona consiste en ser dueña de sí, de cada una de sus acciones, éstas tienden a los aspectos espirituales de la persona de donde emana la dignidad, la cual diferencia al ser humano del resto de los animales.

Referente a lo anterior, se entiende que: “una dignidad natural u ontológica, que deriva de su índole de persona, y por tanto de su ser capaz, gracias a la libertad de tener iniciativa sobre sí mismo y sobre el mundo circundante, y una dignidad moral que depende del uso que se haga de su libertad”¹⁷

La persona humana tiene capacidades que seguramente le son transmitidas vía genética y que aparentemente se encuentran en algún sitio del intelecto, el docente deberá extraer todos y cada uno de los conocimientos y capacidades de la persona con la finalidad de que se forme, integralmente, como una persona

¹⁶ La inteligencia y la voluntad son las facultades superiores del ser humano, las cuales le hacen diferente del resto de los animales; gracias a ellas el hombre es nombrado como un animal racional. Cabe resaltar que es mucho más ardua la educación volitiva, pues ésta solamente se puede educar llevando al límite máximo las propias pasiones; frente a lo adverso y lo desagradable.

¹⁷ BARRIO, J.M., **Elementos de antropología pedagógica**, p. 140

digna capaz de aportar conocimientos, capacidades y facultades a la humanidad; buscando la mejora común.¹⁸

Puede parecer utópico, sin embargo, esa es la función básica del docente: guiar al hombre hacia su perfección y ésta se interrelaciona con la ética y la moral; buscar el bien de los demás para el logro del bien propio.

Sólo de aquella manera se puede considerar que la persona humana logra su madurez personal, por ello, la educación debe ser personalizada; la cual conlleva al trato individual del educando, de quien se busca extraer sus capacidades intelectuales, actitudinales y de habilidades; además se busca encauzar dichas fortalezas hacia su desarrollo y potenciarlas con la ayuda del docente¹⁹.

Es gracias a la educación²⁰ el logro de que las personas humanas se integren día con día a la sociedad²¹, donde se pretende una convivencia armónica, siempre encaminada a la búsqueda de la felicidad.

I.1.2 Concepto de educación

La palabra educación procede de dos vocablos latinos: **educere**, que significa sacar, llevar, extraer de adentro hacia afuera; y **educare**, que hace referencia a conducir, criar, nutrir, alimentar, guiar.

Bajo este concepto, la educación se entiende como la actividad que consiste en guiar y proporcionar, desde fuera²², lo necesario para construir algo nuevo. Lo anterior significa que la educación encauza las potencialidades previamente

¹⁸ **cfr. VILLALOBOS, M., Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje. p**

¹⁹ El docente, gracias a una serie de conocimientos y experiencias personales, es capaz de guiar al discente hacia lo que la sociedad espera de él: que sea un hombre de bien, ser un hombre perfeccionado día con día: ser una persona verdaderamente humana.

²⁰ La importancia de la educación radica en brindar todos los medios necesarios para que la persona humana se supere y no se convierta en una carga para la sociedad en la cual se encuentra.

²¹ Para vivir en comunidad, dentro de una sociedad, cada persona deberá cumplir con la correcta observancia de una serie de normas que dicha sociedad ha creado a través del tiempo, precisamente para el logro de un mundo civilizado.

²² Al acotar bajo el término “desde fuera” se hace referencia en que es tarea del docente el volverse la guía que el discente requiere para poder lograr que su aprendizaje sea significativo.

existentes en la persona humana en tanto ser educable, es decir, extrae algo que de una u otra forma ya está potencialmente dado; conlleva a la participación de un guía²³ o líder cuya función es crecer a otros; en esencia ayudar a generar expertos a partir de los aprendices.

La época moderna trajo consigo una serie de cambios: avances científicos, comodidades, prolongación de la vida humana, entre otros; lamentablemente surgió también el alejamiento de los valores fundamentales que la persona ya había hecho suyos.

Hoy los bienes materiales y el dinero son la meta de muchos; el modo de obtenerlos no importa: los medios pueden ser cualesquiera. Podría parecer duro, sin embargo, el hombre puede incluso llegar a matar para conseguir lo que busca.

La educación debe estar siempre encaminada por y para la verdad, cumplir la voluntad de Dios, que es amor²⁴. “La educación en valores se concibe como la orientación a la inteligencia con el apoyo de la voluntad para profundizar y respetar los valores que se encuentran en lo más íntimo de la naturaleza humana y en el ser de otras criaturas. La educación en virtudes intelectuales y morales se apoya en el ejercicio de la voluntad, que ha de sostener el esfuerzo por adquirir hábitos buenos –intelectuales o morales– a partir del conocimiento de los valores²⁵.”

He aquí la necesidad impostergable de como líderes educativos deben anteponer a sus educandos la necesidad de aprender valores y virtudes. Sólo así el docente podrá estar satisfecho de su propio paso por la docencia, el educador podrá alegrarse del triunfo de sus ex–alumnos.

Dios hizo a la persona humana a su imagen y semejanza; “nuestra vida es de Dios y hemos de gastarla en su servicio, preocupándonos generosamente de las almas,

²³ Ante esta visión de los hechos, debemos considerar que el profesional de la educación, el docente, es educador porque guía y mediatiza los aprendizajes significativos al ayudar a extraer y potenciar las capacidades de otras personas.

²⁴ Así lo creyó Saulo de Tarso, quien después de perseguir a los cristianos, se convirtió en uno de los más destacados educadores de las naciones paganas, llevando el testimonio del Señor. Saulo de Tarso hoy es conocido como San Pablo.

²⁵ LÓPEZ de LLERGO, A.T. **Educación en valores, educación en virtudes**. p 14.

demostrando con la palabra y con el ejemplo, la hondura de las creencias cristianas²⁶.”

Para realizar una labor docente correctamente, se debe capacitar a los profesores en la materia que quieren enseñar; primero se debe estudiar Pedagogía, para comprender el ritmo de una clase, observar a los educandos y ayudarles cuando se distraen para hacerlos volver a su camino, captar su atención y brindarles el soporte necesario que los lleve a aprender y aprehender cada una de las palabras de la enseñanza con una interrelación²⁷ presente en un ambiente integrador²⁸.

El mundo en el cual hoy en día vivimos es acelerado y la sociedad en la que vivimos, es una sociedad orientada al conocimiento; saber es lo más importante es indispensable para el hombre. Hoy en día los procesos de aprendizaje ocupan el papel protagónico, gracias a éstos la persona logra una plena adaptación al medio y a la sociedad en general.

Con la finalidad de que el educando logre verdaderamente un aprendizaje significativo; se debe buscar una educación integral donde se forme una persona competente en todo sentido, además la persona debe reconocer su naturaleza educable, por último, el docente deberá crear un ambiente de aprendizaje cómodo y agradable²⁹.

I.1.3 Concepto de Didáctica

La palabra didáctica proviene del verbo griego **didazko**, hace referencia a enseñar, instruir, exponer claramente, demostrar.

Por **definición** la didáctica es ciencia, teoría, práctica, técnica, arte y tecnología; por **semántica** es enseñanza-aprendizaje, instrucción, comunicación de comunicaciones, sistema de comunicaciones del proceso enseñanza-aprendizaje;

²⁶ ESCRIVA, S. J.M., **Camino**.

²⁷ Dicha interrelación está dado por tres elementos importantes: Educación, Didáctica y Pedagogía.

²⁸ Un ambiente integrador hace referencia a englobar a la persona en la totalidad de sus elementos.

²⁹ **idem** pp. 9-10

por **finalidad** es formación, instrucción formativa, desarrollo de facultades, creación de cultura.

Comenius³⁰ define la didáctica como: “el artificio universal para enseñar todo a todos los hombres”.

Evidentemente, al ser cada una de las personas con una naturaleza única e irrepetible, los conceptos referentes a la didáctica pueden ser diversos y variados, sin embargo, queda claro que es gracias a la didáctica que un cúmulo de conocimientos ha sido transmitido; ha penetrado en aspectos muy detallados del ser humano, los cuales permiten al docente conocer mejor a su discente con la finalidad de emplear diferentes técnicas para cada caso específico.

Es axiomático que un buen profesor debe saber el cómo tratar a un grupo, principalmente en su etapa de formación; es sumamente importante el contar con técnicas de integración grupal; el docente debe prestar atención a las nuevas técnicas que surgen día a día en el universo de la docencia; será un docente actualizado, contando con más y mejores herramientas para el desempeño exitoso de su actuar.

I.1.4 La pedagogía como sustento de la didáctica

La Pedagogía tiene un primer nivel teórico-formal centrado en la formación humana como misión y principio unificador y sistematizado, criterio principal de validación del saber pedagógico.

En esencia, un primer nivel que ofrece la teoría formal de la pedagogía, se manifiesta en la acción educativa para la formación humana: la educación. Un segundo nivel que brinda los fundamentos teóricos, se materializan en modelos pedagógicos: la didáctica. Y un tercer nivel de aplicación, presente en la acción pedagógica: el aprendizaje.

³⁰ Comenius fue un hombre convencido del importante papel que juega la educación en el continuo desarrollo del hombre. Fue un filósofo, teólogo y pedagogo nacido en la actual República Checa. Su obra más importante, la cual le hizo famoso, es *Didáctica Magna*. Comenius es conocido como el **padre de la Didáctica**.

I.2 La Evaluación

Se entiende por **evaluación** a una actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo. El objetivo principal de toda evaluación consiste en proporcionar la máxima información posible para así mejorar el proceso; toda evaluación involucra una reorganización de objetivos, planes, programas, métodos y recursos.

La evaluación va mucho más allá de una simple medición, no solamente se busca un símil con la norma previamente establecida o a un patrón de conducta antes estipulado; sino que siempre se pretenderá la emisión de un juicio de valor sobre la descripción cualitativa.

La evaluación tiene como misión principal y primordial recoger información fidedigna sobre el conjunto de enseñanza-aprendizaje; y compararla con las metas propuestas. Está encaminada a elevar la calidad del aprendizaje para obtener como resultado directo el aumento del rendimiento escolar de los alumnos.

Según el momento en que se lleva a cabo el proceso de evaluación, ésta podrá ser: **inicial, continua o final.**

La inicial hace referencia a las aptitudes del alumno, la continua al diagnóstico de las necesidades surgidas a lo largo del proceso de enseñanza-aprendizaje; y la final a la comprobación del logro de objetivos.

I.3 La Evaluación Institucional

Se hace hincapié en la evaluación institucional porque hoy en día ésta es considerada como una herramienta básica e indispensable para mejorar no sólo el proceso educativo sino también los resultados obtenidos al final de dicho transcurso³¹.

³¹ cfr. VILLALOBOS, M; MEDINA, S., **Evaluación Institucional**. p. 16

Es indudable que toda evaluación buscará entonces una mejor calidad; un perfeccionamiento continuo y permanente de la institución educativa.

Se menciona el “proceso” de evaluación debido a que en efecto se trata de un proceso cíclico donde continuamente se analizarán las diferentes actuaciones, institución-educador-educando; sólo de dicha manera y tras una extensa labor de análisis crítico se tendrán elementos suficientes para mejorar, perfeccionar, cambiar, desarrollar, implementar o potenciar las características y cualidades que presenten las actuaciones antes mencionadas.

La evaluación institucional requiere incidir en los dos grandes problemas del Sistema Educativo Mexicano: reprobación y deserción³².

En referencia a la evaluación institucional, la Ley General de Educación³³ acota que:

Corresponde a la Secretaría la evaluación del sistema educativo nacional, sin perjuicio de la que las autoridades educativas locales realicen en sus respectivas competencias. Dicha evaluación, y la de las autoridades educativas locales, serán sistemáticas y permanentes. Sus resultados serán tomados como base para que las autoridades educativas, en el ámbito de su competencia, adopten las medidas procedentes.

Gracias a la evaluación institucional se puede comprender de una mejor manera el funcionamiento interno de la institución para ofrecer alternativas siempre dirigidas a la mejora y el perfeccionamiento; toda vez que se realice una evaluación educativa se deberá considerar previamente la filosofía educativa bajo la cual se trabaja, historia y entorno socioeconómico.

³² *idem.* p 20.

³³ SEP, **Ley General de Educación**, Art. 29. p 10.

I.4 Cultura de la evaluación

Se ha mencionado anteriormente acerca de la importancia de generar una **cultura de la evaluación**, sin embargo, en un primer momento se debe definir lo que es dicha cultura y en qué consiste, así como también por qué es importante adoptarla en México.

Hoy en día, la cultura de la evaluación **debería** estar presente en todo ámbito educativo; no solamente se requiere hacerla, sino mirar más allá y conocer quién será beneficiado gracias a una evaluación constante; verla como algo positivo y no como una imposición.

La evaluación debe formar un binomio inseparable: educación-evaluación; así cada día se tendrá una evaluación de mejor calidad, y en el caso preciso de este trabajo: docentes de calidad que desarrollarán su actuar hacia una mejora propia y compartida.

Además gracias a la cultura que se desarrolle en torno al proceso educativo, se generará un ambiente en donde se conozcan las necesidades presentes para poder ofrecer alternativas encaminadas a la mejora y a la perfección del acto educativo.

La evaluación marcará un referente para que tanto los actores del proceso educativo, como la institución misma sepan dónde y cómo están posicionados en materia educativa; tener una clara idea sobre quien son y hacia dónde quieren llegar.

Producto del ejercicio de la cultura de evaluación se podrá contar con una educación eminentemente formativa³⁴; se trata de evaluar para conocer, comprender, cambiar, mejorar y perfeccionar lo ya existente en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

³⁴ La cultura de la evaluación deberá cumplir expectativas de todo tipo, sin embargo, por más difícil que pareciera dar el paso inicial para la creación de la cultura; poco a poco se convertirá en una realidad creciente que toda persona acepte y viva de manera plena y óptima.

I.5 La Evaluación: ¿Proceso o resultado?

En definitiva la evaluación debe considerarse como un proceso mediante el cual el hombre conoce y se relaciona con su realidad, en este caso educativa, con el objeto de percibir cómo, cuándo, y dónde debe favorecer cambios optimizadores en ella.

Aproximarse al conocimiento y a la práctica de la evaluación en el mundo de la educación es hacerlo sobre una realidad que participa de las mismas incertidumbres, cambios, escisiones que se han registrado en la investigación educativa. Para ello deben establecerse pautas de reflexión y acción.

Los cambios más relevantes se están produciendo en cuatro ámbitos básicos³⁵:

1. **Conceptual:** La concepción actual es pluralista frente a la visión monolítica anterior, debido a que acepta una multiplicidad de métodos, criterios, perspectivas, audiencias, etcétera. También se está produciendo un reconocimiento progresivo del papel que tienen los valores en la evaluación, a la vez que se asume el carácter eminentemente práctico de la disciplina.
2. **Estructural:** La transformación más relevante que se ha producido es la afirmación explícita y práctica del carácter multidisciplinar de la evaluación.
3. **Metodológico:** La inclusión de los métodos cualitativos han hecho que actualmente el debate ya no se centre tanto en la legitimidad como en la compatibilidad e incompatibilidad entre las diversas concepciones.
4. **En el uso:** Se ha producido un desplazamiento claro desde una concepción instrumental de la evaluación hasta una visión "iluminativa" en la que se reconoce su carácter cultural y político. En este sentido también se ha agudizado el debate sobre el abuso que se ha hecho de ella.

³⁵ cfr. HOUSE, E.R., *Professional Evaluation. Social Impact and Political Consequences*.

Es importante señalar que en los últimos años la evaluación se ha ampliado y ha llevado a la humanidad al perfeccionamiento en diversos grados a nivel educación³⁶.

Producto de lo anterior se puede concluir que la evaluación es un proceso indispensable en las universidades en general, para medir el grado de cumplimiento de sus programas de estudio y el aprovechamiento que los alumnos tienen de ellos.

Para ello no bastan los exámenes de carácter escolar, que son indispensables y necesarios para conocer periódicamente el aprovechamiento y rendimiento de los alumnos; saber cómo van los alumnos hasta el día de hoy. Es indispensable seguir la huella de los alumnos que egresan para así conocer el desempeño que tienen en las empresas donde trabajan³⁷, al final es ahí donde se aplican los conocimientos adquiridos dentro del aula escolar.

Es indispensable insistir que la educación es una actividad muy delicada; se trata de preparar a quienes en el futuro tendrán en sus manos el rumbo de las naciones: los nuevos líderes del futuro mundial; por lo que se debe avanzar mediante las autoevaluaciones que sirven de orientación sobre el alcance de las metas propuestas por cada Institución Educativa en acuerdo con las instituciones rectoras del país en cuestión.

Las autoridades educativas deben vigilar de manera atinada que tanto las universidades públicas como privadas mantengan un nivel de calidad académica que permita a sus alumnos una preparación acorde con los estándares mundiales;

³⁶ No es cosa sencilla lograr dicho perfeccionamiento; la calidad educativa no es asunto de opiniones ni prejuicios, sino que merece un análisis pedagógico desde la visión de las metas de cada universidad, en el caso de la educación superior y respectivamente de las políticas que fijen las autoridades del ramo en otros niveles.

³⁷ Es necesario, como universidad, tener contacto con las organizaciones que agrupan a los empresarios con la finalidad de conocer la opinión que se tiene de los alumnos egresados; con base en ella tomar medidas que mejoren o perfeccionen la calidad de la educación que se imparte en la Institución Educativa. A lo anterior, se le conoce como otra manera de evaluar el desempeño.

en la época actual los egresados tienen que salir al extranjero³⁸ en busca de fuentes de trabajo; en sus países no se están generando empleos suficientes que ocupen a todos los profesionistas disponibles y en un mundo de negocios globalizado el mejor preparado será quien obtenga los beneficios de la economía mundial.

I.6 La Evaluación en el ámbito académico

El mundo actual de los negocios exige un aumento de la productividad, reducción de costos y una permanente demanda de aumento de habilidades.

Lo anterior conduce a pensar que las universidades de financiamiento público deberán tener presente en su visión la adecuación de sus programas de estudio a las exigencias del mercado. Pero a la vez, se enfrentan a la presión del gobierno federal en el sentido de mantener en su mínima expresión el gasto social.

Esa necesidad del gobierno tiene sus efectos en la planta académica; a falta de presupuesto suficiente para hacer frente a la galopante inflación provocada entre otras cosas por los incrementos que el propio gobierno propicia, las universidades no pueden contratar personal de tiempo completo para encarar las necesidades propias de las escuelas y facultades, por lo que recurren a los contratos temporales para cubrir las vacantes que dejan catedráticos que se jubilan o, las que se generan por el incremento de la matrícula.

La falta de profesores de tiempo completo genera una alta carga administrativa a quienes sí lo son; además induce que para cubrir las necesidades inmediatas de maestros frente a grupos, muchos investigadores son llamados para cubrir esas vacantes y la consecuencia directa es que día con día habrá menos maestros dedicados a la investigación educativa.

³⁸ No se debe olvidar que en el caso mexicano, los tratados celebrados con otros países —en algunos casos— permiten que extranjeros vengan a trabajar a México; siendo que en ocasiones los pocos puestos disponibles que quedan para la oferta en el mercado sean ocupados por aquellos extranjeros.

Crece la inconformidad entre los académicos, quienes gracias a los bajos sueldos que perciben más el hecho de que sólo reciben incremento en las asignaturas que se les comisionan y el incremento de la regulación a través de manuales de políticas y procedimientos, muchos han llegado a pensar en la renuncia; el hecho de no perder la antigüedad ante el Instituto Mexicano del Seguro Social los retiene.

Otros efectos que se advierten en el personal académico de las universidades de financiamiento público, derivadas de las presiones del gobierno federal por cuestiones del gasto social, son las siguientes³⁹: proliferación de *papers*, Aumento de la responsabilidad de escribir *papers*, revisiones, auditorías y evaluación del desempeño, supervisión constante, aumento del número de alumnos por grupo, incremento del mínimo de publicaciones obligatorias, menor tiempo para convivir con sus pares y colegas; y aumento de estrés docente

Es inconcebible que todos los efectos indeseables que señalan los profesores de universidades públicas no afecten los resultados de su actuación frente a los alumnos; la calidad académica irá a la baja y sin remedio, los egresados⁴⁰ serán quienes paguen las consecuencias.

Efectos en las Instituciones de Educación Superior (IES)

Hay diversas consecuencias que se ven reflejadas en la misma Institución, tales son: cambios en los sistemas de acreditación, orientación para resolver problemas del mercado, no de la sociedad; vinculación forzada entre las empresas y las IES; alta orientación al desempeño; presión para reducir tiempo en los planes de estudio; formar gerentes no Maestros en Administración; y menor confianza para otorgar responsabilidades

³⁹ La información a continuación presentada se retoma de una presentación del Dr. Ricardo Varela Juárez, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración de la UNAM.

⁴⁰ Como ya en otros tiempos, muchos egresados, tuvieron que enfrentarse al ser rechazados por ser ex alumnos de universidades públicas; como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) o el Instituto Politécnico Nacional (IPN).

Debido a la presión tanto social como por parte del gobierno, las universidades públicas sufren una serie de perjuicios que repercuten en los alumnos; para cumplir con su tarea, la universidad pública ha cambiado sus sistemas de acreditación, los cuales no siempre son los mejores.

Las políticas adoptadas por el gobierno se ven reflejadas en algún momento en los planes de estudios de las IES, de manera que éstos se adecuan a las necesidades de los empresarios y clientes⁴¹. Una acción que se ha visto muy practicada en los últimos años, es la reducción del tiempo en que se debe concluir una carrera profesional, ya por cuestiones de mercadotecnia ya porque el gobierno trata de atender la demanda social⁴².

Con acciones como la expresada, es evidente que la formación académica del egresado no le permitirá estar al nivel de competencia de sus pares, de manera que su inserción a la planta productiva del país será dudosa; sus posibilidades de ascender a puestos de mayor responsabilidad serán mínimas, puesto que sus enfoques serán hacia la búsqueda de la eficiencia mas no de la eficacia.

A continuación se plantea la diferencia⁴³ de resultados en función a la visión de eficacia y eficiencia.

Eficacia	Eficiencia
Énfasis en lo medible Procedimientos específicos Conformismo, errores castigados	Énfasis en procesos Procedimientos probados Creatividad, errores necesarios
Motivación por recompensas y castigos Extrínseca	Actualización permanente y cumplimiento de la tarea como motivador Intrínseca

⁴¹ Al final, son los empresarios y clientes, quienes ocuparán a los nuevos profesionistas, de allí la necesaria vinculación entre IES y empresas.

⁴² En ambos casos, las IES tendrán que hacer movimientos que afectarán la calidad de sus egresados para el desempeño de sus labores en el mercado laboral.

⁴³ La información contenida en el cuadro se retoma de una presentación del Dr. Ricardo Varela Juárez, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración de la UNAM.

Eficacia	Eficiencia
Vista lineal del mundo Causa – efecto	Visión compleja La interacción produce efectos impredecibles
Comunicación y planeación racional	Hacer sentido de la comunicación y la planeación más allá de lo racional

I.6.1 Evaluación del desempeño

“Evaluación es estimar el valor de algo. Comparar o medir un acto o resultado contra criterios preseleccionados. Asigna un valor a la actuación actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares.⁴⁴”

Cinco cuestiones básicas a evaluar

1. ¿Qué espera de mí la Institución?
2. ¿Cuál es mi contribución a los logros de la Institución?
3. ¿Cómo lo estoy haciendo?
4. ¿Hacia dónde puedo progresar?
5. ¿Qué tengo que hacer para mejorar?

Objetivos de la evaluación del desempeño

1. Retroinformar acerca del desempeño
2. Ayudar a mejorar el desempeño
3. Establecer metas de desempeño
4. Preparar planes de acción
5. Proveer una justa remuneración

Proceso de evaluación

1. Definición del deber ser
2. Observación del ser

⁴⁴ cfr. DESSLER, ;VARELA, **Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano.**

3. Análisis del poder ser
4. Previsión del podría ser
5. Decidir
6. Acción

La evaluación del desempeño debe ser dinámica, confiable, estandarizada, participativa y objetiva.

La evaluación debe ser **integral**, por lo que se busca que no sólo valore una persona específica, sino todo un equipo de trabajo; comenzando siempre por una autoevaluación. Las personas que pueden realizar el proceso de evaluación son: el jefe inmediato, compañeros de trabajo, comités evaluadores, autoevaluaciones, evaluaciones por alumnos, y una retroalimentación de 360 grados

Método de calificación alterna

Para aquella característica que se mide, se debe hacer una lista de todos los elementos que se desean evaluar. Se escribe el nombre del trabajador con la evaluación más alta en la línea 1 y el empleado con la clasificación más baja en la línea 20; después se asigna al siguiente más alto en la línea 2, y al siguiente más bajo en la línea 19, y así sucesivamente.

Para el rubro: _____	
1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.

Método de comparación de pares

Para la característica: "Calidad en el trabajo"					
Empleado que se califica:					
En comparación con:	A Arturo	B María	C Chucho	D Diana	E José
A Arturo		+	+	-	-
B María	-		-	-	-
C Chucho	-	+		+	-
D Diana	+	+		-	+
E José	+	+	+	-	

Método de la distribución forzada

Se distribuyen porcentajes en función al desempeño.

- 15% D. sobresaliente
- 20% D. superior al promedio
- 30% D. promedio
- 20% D. inferior al promedio
- 15% D. insatisfactorio

Método de los incidentes críticos

Registro de los casos extraordinarios, positivos y negativos, en el comportamiento de un trabajador (profesor y/o empleado administrativo) en relación con su trabajo; revisión con él en plazos específicos

Criterios a evaluar de un docente

Los aspectos que se tomarán en cuenta son: dominio de la materia, planeación de la materia, manejo del grupo, manejo de equipo audiovisual, preparación de material, evaluaciones equitativas, y manejo del respeto.

Criterios a evaluar del docente de universidad pública

En lo referente a un educador de dicho sector se evalúa lo siguiente: dominio del área de conocimiento, vocación docente, concepción pedagógica adecuada, habilidad de comunicación, y habilidad para motivar a sus educandos.

Criterios a evaluar del docente de universidad privada

Por otro lado, al docente del sector privado se valora: puntualidad, precisión en la transmisión de ideas, asistencia de dudas, dominio del tema, desarrollo de clases, generación de participación, respeto al calendario de avance, diseño del programa de estudios, y tiempo asignado al programa.

Modelos de puntuación

- Escalas Likert
- Escalas continuas
- Escalas Weber – Fechner
- Escalas de grados: crecimiento aritmético – crecimiento geométrico

La evaluación puede ser ponderada de diversas maneras, como: aplicable a todo el personal, variable en el tiempo, por prioridades, por diferencias individuales, y por diferencias entre puestos.

I.7 La importancia de las competencias

Los profesionales de la educación superior no están exentos de poseer las competencias laborales que dichos altos puestos⁴⁵ requieren.

En el imaginario colectivo, el profesional de la educación superior es definido por medio de una estereotipia de sus cualidades. Se le considera, a grandes rasgos, una persona de perfil comunicativo, extrovertido, analista, metódico y detallista; su fortaleza radica en su “expertis” técnico, generalmente aprendida a través de una importante currícula de educación formal, mas los años de experiencia dentro de su profesión, prefiriéndose a aquellos que han ocupado niveles importantes dentro de las empresas o de las IES.

Se entiende por competencia a una: “aptitud, por ende debe ser desarrollada, con base en conocimientos, actitudes y habilidades”.⁴⁶

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras; vuelven a la persona más capaz, con mayor destreza para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación; son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

Las competencias actitudinales⁴⁷ forman, junto a los conocimientos y habilidades, la triada de competencias laborales, que en su estándar más alto definen las fortalezas de trabajo.

⁴⁵ Se denominan altos puestos debido a que se trata de educar a los futuros profesionistas de una nación; ser catedrático de una institución de educación superior no debe considerarse un puesto común y corriente.

⁴⁶ VILLALOBOS, M., **Estrategias didácticas para una conducta ética**. p. 21.

⁴⁷ Las competencias actitudinales pueden considerarse como el factor más importante que debe desarrollar un buen docente. La actitud, a diferencia de las otras competencias, generalmente es

Algunas de las más importantes cualidades actitudinales que se requieren para el perfil docente, son: liderazgo, iniciativa y tenacidad, relaciones públicas, comunicación, planificación y organización estratégica, orientación a resultados, orientación a la calidad, conciencia organizacional, buen ejercicio de la autoridad, desarrollo y motivación de personas, trabajo en equipo y delegación, negociación y persuasión, asunción de riesgos, y confianza en sí mismo y autocontrol.

Las competencias antes mencionadas, en muchos casos se centran en contradicción con el estereotipo del profesional de la educación, pero son fundamentales para acceder y desarrollarse en una actividad tan delicada.

Si se observa un aumento de productividad y la optimización de los resultados, la sensibilización de los equipos para que asuman la responsabilidad de su autodesarrollo; se tornará en un proceso de ganar – ganar, desde el momento en que las expectativas de todos son atendidas.

Ahí radica la importancia de mencionar entre ellas las competencias que permite la adquisición de la información relevante de forma eficaz, eficiente y con los medios y vías pertinentes a cada caso.

Aunado a ello se encuentran las competencias relacionadas con el análisis simbólico de la información, el pensamiento crítico y la capacidad de generar conocimiento a partir de la información, su análisis y de la experiencia.

Es igualmente importante la capacidad de gestión y manejo de la incertidumbre, de anticipar de forma interactiva eventos y circunstancias relevantes y significativos, planteándose potenciales estrategias de actuación ante los diversos escenarios que se anticipan.

Otro bloque de competencias relacionadas con lo que se ha caracterizado como **inteligencia emocional**. Cabe mencionar entre dichas competencias: la

una cualidad innata del ser humano y no fácilmente susceptible de ser aprendida o adquirida, como si pueden serlo los conocimientos o las habilidades.

autoconciencia, la autorregulación, la automotivación, la conciencia social y las habilidades sociales.

En este nivel de las relaciones sociales se requieren una serie de competencias sobre el trabajo en equipo, el desarrollo y gestión de redes y contactos, así como la gestión del conflicto.

Por último se mencionan las competencias relacionadas con el **auto-desarrollo**: la capacidad de aprender, de innovar, de aprender de los errores; y las competencias referentes al desarrollo de la propia área de conocimiento.

Con respecto al alcance y relevancia del tema; la Gerencia por Competencias:

1. Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo con la finalidad de que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
2. Determinará a la persona al cumplimiento de estas competencias.
3. Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
4. Permitirá que los recursos humanos de la organización se transformen en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

Cierto es que cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan en tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen relación con las necesidades ya sean de la empresa o particulares de cada puesto de trabajo. **Craso error, ya que la actualización en conocimientos para estos gerentes redundará en beneficio de las empresas.**

Competencias universales para los gerentes

En seguida se plantean algunas de las competencias que todo gerente debe vivir día a día:

- Presentación oral – comunicación oral

- Comunicación escrita
- Análisis de problemas de la organización
- Comprensión de los problemas de la organización
- Análisis y comprensión de los problemas fuera de la organización
- Planificación y organización
- Delegación y control
- Desarrollo de los subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre individuos y grupos
- Tenacidad
- Capacidad de negociación
- Vocación para el análisis
- Sentido común y creatividad
- Enfrentamiento de riesgos y decisión
- Conocimientos técnicos y profesionales
- Apertura a otros intereses
- Iniciativa y energía
- Tolerancia al estrés
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación

A continuación se presenta un cuadro referente a las competencias directivas del docente universitario⁴⁸.

COMPETENCIAS DIRECTIVAS DEL DOCENTE UNIVERSITARIO		
Competencias estratégicas	Competencias intratégicas	Competencias de eficiencia personal
<ul style="list-style-type: none"> - Visión internacional y nacional. - Visión institucional. - Negociación para establecer vínculos con los ámbitos de profesionales: colegios, asociaciones, federaciones y confederaciones de escuelas e institutos educativos. - Orientación a la acción educativa con enfoque ético y tono humano. - Concebir a la universidad como la conciencia crítica de la sociedad. - Resolución de problemas sociales. - Aplicación de los principios didácticos. - Red de relaciones afectivas. - Gestión de los conocimientos. - Participación en eventos internacionales y nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer un buen testimonio de vida: congruencia de vida. - Capacidad para desarrollar diagnósticos que representen las necesidades de la realidad educativa. - Capacidad para realizar la planeación prospectiva e interactiva. - Ser capaz de lograr la realización de lo planeado con base en el diagnóstico. - Capacidad para evaluar a sus estudiantes de forma integral. - Capacidad para diseñar programas de estudio con base en la instrumentación didáctica. - Ser director y guía de la dinámica del grupo, centrado en los estudiantes y en la tarea. - Desarrollar las habilidades de comunicación con destreza y asertividad. - Capacidad para ser un auténtico «<i>coach</i>» con sus estudiantes (<i>coaching</i>). - Capacidad para 	<ul style="list-style-type: none"> - Tono humano: <ul style="list-style-type: none"> Trato amable y agradable. Mantener el estilo y nunca perderlo ante la adversidad. Ofrecer respeto hacia la singularidad de cada estudiante. - Dominio metodológico: <ul style="list-style-type: none"> Construcción de ambientes de aprendizaje. Relación pedagógica. Adecuación de estrategias de aprendizaje. - Sensibilidad para detectar la multiplicidad de intereses: <ul style="list-style-type: none"> Educación dialógica. Conciencia de la colectividad. Detección de los estilos de aprendizaje de los estudiantes. - Generar una educación problematizadora: <ul style="list-style-type: none"> Aplicar la pregunta generadora. Creatividad didáctica. Compromiso social. - Entender a un estudiante: <ul style="list-style-type: none"> Orientar personalmente al

⁴⁸ VILLALOBOS, M; PARÉS, I., "Competencias directivas del docente universitario" en Revista Panamericana de Pedagogía: Saberes y quehaceres del pedagogo No. 10 (2007), p. 61-83.

	desarrollar las técnicas de motivación y animación del aula.	alumno. Empatizar con los estudiantes. Potenciar las capacidades de los alumnos. - Alteridad: Aceptación de sí mismo para centrarse en la tarea y en el grupo. Animar a conformar una red de relaciones favorables con el grupo. Comprender los esfuerzos de cada estudiante.
--	--	---

Premisas básicas del modelo de gestión por competencias

- Sensibilizar; cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
- Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son los responsables de ofrecer mejores oportunidades que permitan el desarrollo de nuevas competencias.
- Tener la convicción de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias; lo que hoy en día se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Cabe señalar que las intervenciones estandarizadas o de “manual de aplicación” no garantizan el aprovechamiento integral de las potencialidades y competencias actuales que el capital humano de la compañía posee; del 85 al 90% del aprendizaje de un empleado se da en su propio lugar de trabajo y sólo del 10 al 15% se lleva a cabo en eventos formales de entrenamiento.

El **capital intelectual** está definido como el conjunto sistematizado de competencias que cada persona está en posibilidad de comprometer con la organización en la que colabora, así como los conocimientos que cada organización ha logrado por su personal. Cuando un empleado compromete dichas competencias con la empresa, éstas se vuelven parte de sus activos y se encuentran en el personal o en los productos que estos desarrollan.

En siglo XXI, en que el lado humano de la gestión empresarial resulta ser en muchos casos el elemento diferenciador, deben cultivarse al máximo las facultades y fortalezas de carácter personal⁴⁹.

Como habilidades personales (*soft skills*) se consideran, con suficiente amplitud, tanto las facultades cognitivas, como las fortalezas intrapersonales y las habilidades sociales.

- El mandato délfico del autoconocimiento resulta excusable antes de abordar acciones relacionadas con el aprendizaje y desarrollo permanentes.
- El *e-learning*, junto con otras modalidades de aprendizaje, resulta idóneo en diversas etapas del proceso de desarrollo de *soft skills*.

Durante décadas, los titulados y directivos, sobre todo de grandes empresas, han asistido a numerosos seminarios sobre temas como participación en reuniones, presentaciones, comunicación, trabajo en equipo o liderazgo, sin que se haya experimentado siempre una visible mejora en el desempeño profesional. Ahora, en los primeros años del siglo XXI, se precisa de una sensible mejora del desempeño, quizá especialmente referido al lado humano del *management*.

Han pasado ya más de cien años desde los primeros trabajos de Taylor sobre el *management* científico; desde entonces sin que éste haya desaparecido, el otro – el aspecto humano– ha adquirido creciente importancia. Esta evolución, acelerada quizá por el *competency movement*, ha ido destapando algunas posibles carencias en toda persona.

⁴⁹ cfr. ENEBRAL, J., ***Blended learning*** y desarrollo de habilidades personales.

Ahora, en la escena neo secular, son varios los elementos que conducen al individuo a su permanente desarrollo, el aprendizaje continuo en el transcurso de su vida. En el trabajo profesional mueve la competitividad (tanto en empresas como en personas), pero nos motiva también la necesidad de realización o simplemente el deseo de desarrollo personal. En el caso de los directivos, puede ser que una asignatura pendiente sea la dirección de personas⁵⁰. En este siglo XXI se dispone de más medios para el desarrollo profesional, y también de más pistas como el: *competency movement* (impulsado por David McClelland).

Poco a poco se sabe en qué competencias tiene que avanzar el directivo para contribuir a la mejora de los resultados colectivos, con independencia de la actividad de su empresa. Se ha identificado la importancia del pensamiento conceptual, de la perspectiva sistémica y holística, de la capacidad de análisis y síntesis, de la intuición genuina, del dominio personal, de la empatía, de la energía interior, de la influencia, de la pro-actividad, de la percepción de la realidad, de la flexibilidad, de la resistencia a la adversidad y la presión, de la gestión de la atención: todo lo anterior bien interpretado y sin alteraciones era importante en el pasado, pero no se reparaba tanto en ello. Todo esto puede mejorar sensiblemente si es propuesto.

Al hablar de cursos o acciones formativas para el aprendizaje permanente, se diría que ya no tiene cabida el hablar, por ejemplo, de “dirección y participación en reuniones”, de las técnicas (alegación, indagación, escucha activa, entre otras), de conversación experta y penetrante; ya no cabe pensar en “hablar en público”, expresión verbal, disciplina dialéctica o confianza en uno mismo; ya no es relevante hablar de “comunicación” o “negociación”, de autocontrol, empatía, *mindfulness*, cooperación y establecimiento de vínculos; ya no es indispensable hacer énfasis en “análisis y resolución de problemas funcionales”, de perspectiva sistémica-holística y pensamiento analítico-sintético; ya no es pertinente el referir a liderazgo, *purpose*, espíritu colectivo, *shared visión*, evolución de los modelos mentales y autoridad moral.

⁵⁰ Se incluye también la dirección personal, la cual es conocida como *self-management*.

I.7.1 Autoconocimiento y autoengaño

Cuestión fundamental que aún falla es el autoconocimiento. Sin él es imposible pensar en la mejora, pero cierto es que siendo inexcusable en los directivos, en este colectivo como entre otros, es necesario.

Es importante tener conciencia de las propias fortalezas y debilidades en materia de conocimientos, habilidades, facultades, fortalezas, sentimientos, actitudes, creencias, esquemas mentales y hábitos de conducta. Es importante, sin embargo, cuando falla el autoconocimiento no se suele ser consciente de ello. Quizá se debería ser más receptivos al *feedback* de una buena fuente y practicar la reflexión autocrítica, identificando las indiferencias.

Son muchos los expertos⁵¹ que insisten en la importancia que adquiere la conciencia de uno mismo; para ellos el conocimiento de uno mismo (*self-awareness*) constituye una importante dimensión de la inteligencia. En definitiva, un individuo emocionalmente inteligente además de relacionarse bien con los demás y comprenderlos (habilidades interpersonales), se conoce y se “relaciona” bien consigo mismo (fortalezas intrapersonales).

A menudo se hace referencia al “autoengaño”, aludiendo al peligro de poseer una exagerada visión de las propias capacidades y tal vez una cierta ignorancia de los propios defectos y excesos. Parece un riesgo entre las personas que han destacado sensiblemente en alguna actividad, porque algunos podrían pensar que son buenos en casi todo. El haber tenido éxito importante en algún momento presume quizá, pero no asegura necesariamente éxitos posteriores⁵². **También habría que considerar en que tuvo éxito; ya que hay burocratas y políticos que tienen “sus éxitos” por tener “un gran talento en las corvas” lo que no conduce a considerarlos inteligentes o capaces.** Sin duda ha de hacerse una buena gestión de éxitos y fracasos, sin embargo, también una preparación para la siguiente revisión periódica del autoconocimiento.

⁵¹ Algunos de los expertos en la inteligencia emocional son: Bar-On, Salovey, Mayer, Goleman, Boyatzis, Caruso, Cooper, Sawaf, Parker, Handley, Higgs y Dulewicz.

⁵² Así como tampoco cabe pensar que por saber más de algo se sabe más de todo.

I.7.2 Desarrollo de *soft skills*

La importancia de los rasgos personales: *soft skills*, en el perfil competencial resulta incuestionable, y de ser necesario se deben cultivar mejor. Se debe recordar que se hace referencia a habilidades cognitivas⁵³, fortalezas intrapersonales⁵⁴ y a habilidades interpersonales⁵⁵.

Efectivamente, este tipo de rasgos apunta a menudo a una cierta reingeniería de uno mismo, la cual supone un trabajo sensible que demanda un proceso mixto en cuanto a métodos a emplear (*blended learning*). Entonces, ¿cómo desarrollar si fuese necesario, la propia empatía, iniciativa, intuición, capacidad de síntesis, etcétera?

Etapa inicial: vía *e-learning* y otros posibles medios o métodos

1. Pleno conocimiento de la anatomía y dimensiones de la competencia a desarrollar.
2. Sensibilización sobre el aporte de la misma al desempeño.
3. Estudio de riesgos generados por las carencias correspondientes.
4. Evaluación o autoevaluación de la persona, sin excluir el *feedback*.

Los cuatro pasos de esta primera etapa pretenden dar fundamento y nutrir la motivación intrínseca, sin la cual difícilmente hay aprendizaje. Es verdaderamente importante que toda persona sepa de qué se habla al hacer referencia a cada competencia y que conozca bien cuál es su contribución a los resultados. Se afirma entonces, que esta etapa puede ser autoconducida, o avanzar mediante

⁵³ Dentro de las habilidades cognitivas se pueden encontrar las siguientes: pensamiento conceptual, perspectiva holística y sistémica, capacidad de análisis y síntesis, indagación, alegación, etcétera.

⁵⁴ Se engloba en la categoría de fortalezas interpersonales a la autoconfianza, flexibilidad, energía psíquica, integridad, afán de superación, optimismo realista, entre otras.

⁵⁵ Por habilidades interpersonales se entiende a la empatía, conciencia organizacional, comunicación, espíritu colectivo, liderazgo, etcétera.

formación de grupos y dentro del aula; se apuesta por la combinación de ambos métodos.

Etapas tuteladas

1. Plan de mejora, establecido con un tutor.
2. Acciones de desarrollo de cada dimensión (aspecto de la competencia objeto de desarrollo).
3. Seguimiento del progreso, a modo de *coaching*.
4. Reflexión-introspección

En esta segunda etapa hay trabajo individual y también sesiones con un tutor próximo a la figura del *coach*. Sin duda es mejor alguien que pueda ayudar a la persona a ver lo que no ve por sí misma, a preguntarse lo que no se pregunta, a oír lo que no oye, a hacer brotar de ella las respuestas que lleva dentro de sí; a observarse a sí misma.

Etapas finales

1. Asentamiento e interiorización
2. Comprobación de la mejora del desempeño y los resultados

Finalmente la persona debe llevar a la práctica sus fortalezas, capacidades o habilidades sin tener conciencia excesiva de ello. Se comprueba que el esfuerzo haya valido la pena, pues eso estimulará a continuar y **alcanzar** mayores **cuotas** de efectividad y satisfacción en el entorno.

Toda persona ha de atender más a su perfil competencial, en lo referido a las facultades y fortalezas personales; ha de conocer qué le falta y qué le sobra al respecto. Para ello, puede acudir al *feedback* multifuente, o limitarse a buenas y pocas fuentes; debe también practicar el pensamiento reflexivo. Mediante la reflexión autocrítica, discutir consigo mismo, se cuestiona sobre su actuación, revisa sus razonamientos, descubre nuevas conexiones, toma conciencia de sus

rutinas defensivas, observa sus actitudes y percibe áreas de oportunidad en su perfil perfectible.

El continuo aprendizaje y desarrollo profesional pasa por el ventajoso uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), es decir, por lo que se denomina *e-learning*; pero nada se avanzaría sin no se cuenta con los contenidos idóneos, con información pertinente, en ocasiones de corte mayéutico que haga a la persona reflexionar y descubrir horizontes.

De lo dicho por Enebral se puede advertir que sus ideas son muy parecidas a las que se han comentado a lo largo del presente trabajo, lo que lleva a pensar que en este neo mundo no existen secretos; que llegará el día en que muchas culturas se fundirán; éste puede ser un “sueño imposible”, sin embargo, si los habitantes del planeta piensan en la misma dirección, hacia el bien y la superación, muchos problemas actuales desaparecerían, entonces se podrá decir: ¡evolucionamos! En caso contrario, si la dirección que adopte la mayoría es negativa se acabará con el mundo.

Derivado de lo antes mencionado, se infiere que un catedrático de una IES puede ser evaluado en cuanto a sus competencias dentro del aula, considerando los siguientes aspectos:

	POCO	SUFICIENTE	MUCHO
Aspectos generales			
Cumple el horario establecido			
Domina con seguridad los contenidos			
Tiene claridad expositiva			
Está motivado			
Utiliza adecuadamente los recursos didácticos			
Relaciones			
Mantiene relaciones positivas de forma espontánea			

Acepta otras ideas o críticas			
Atiende a todos los alumnos			
	POCO	SUFICIENTE	MUCHO
Mantiene una atención sostenida			
Actividades			
Presenta el plan de trabajo			
Tiene en cuenta los tres tipos de contenidos			
Utiliza material curricular propio			
Adecua el tiempo al ritmo de trabajo			
Realiza una síntesis final			
Metodología			
Propone trabajos en equipo			
Parte de las ideas previas del alumno			
Realiza actividades de motivación			
Facilita la construcción de aprendizajes			
Evidencia la funcionalidad de los aprendizajes			
Evaluación			
Realiza una evaluación inicial			
Recoge información adecuadamente			
Interviene para mejorar el interés y el aprendizaje			
Facilita la autoevaluación del alumno			
Coevalúa la sesión con el alumno			

En última instancia, las competencias que debe reunir un docente serían todas las señaladas tanto para él como para una gerencia por competencias; se deberían incluir las siguientes:

- El docente debe publicar (libros, en revistas o periódicos)
- Intuición desarrollada

La publicación de libros, revistas y artículos periodísticos se han considerado en la actualidad, como un *plus* en los catedráticos; éstos dan prestigio a la institución que los contrata y significa que es una persona que investiga y está en constante actualización.

En el caso de la intuición⁵⁶ –sexto sentido– que: “tan a menudo es confundido con las emociones, de hecho se basa en la lógica, y no se está refiriendo a una lógica cualquiera, sino de una superlógica. Las investigaciones han demostrado que la parte superior de tu cerebro, la corteza cerebral. Se divide en dos sectores distintos, unidos por una sofisticada red de nervios que regulan el flujo de información de un lado a otro. Este enorme “sombrero pensante” es la parte más desarrollada de tu cerebro y contiene una amplia gama de recursos mentales, como la lógica y la capacidad de análisis. Estos recursos intelectuales, completado por tus cinco sentidos son la base de tu intuición.”

De manera que actuando con intuición se podrá captar con oportunidad –como docentes– si los educandos están aprendiendo lo que se les transmite o si no están comprendiendo; con lo anterior se estará en posibilidades de hacer la reorganización necesaria para orientar las enseñanzas, utilizando la experiencia para poder transmitir correctamente los conocimientos.

Es también por medio de la intuición que se podrá autoevaluar al término de la clase, de manera que si se juzga con sinceridad la propia actuación, se puede corregir sin necesidad de que otra persona lo haga presente; si se considera estar bien se puede mejorar la dinámica de la sesión utilizando recursos didácticos modernos o experiencias guardadas en el “sombrero pensante”.

⁵⁶ BUZAN, T. **Usted es más inteligente de lo que se cree.** p. 122

I.8 Educación basada en competencias

La educación basada en competencias⁵⁷ es un modelo educativo de actualidad cuya finalidad es formar personas íntegras, este nuevo modelo se fundamenta en un sistema completo de enseñanza-evaluación orientado a la mejora del desempeño. Éste es un modelo flexible, pues permite a la persona la selección de criterios a enseñar-evaluar según las características propias de cada educando, encaminado siempre a actualizar todo aquello que por naturaleza se tiene en potencia.

“Las instituciones que desarrollan la educación basada en competencias tienen, en términos generales, la perspectiva de elevar la calidad y pertinencia de los servicios de formación y capacitación que ofrecen a la población y a las empresas⁵⁸”.

La persona debe desarrollarse en cada una de sus esferas constitutivas: biológica, psicológica, social, espiritual y trascendente, es decir, integralmente; con la única finalidad de ser una mejor persona en aras de la consecución de la felicidad.

La educación basada en competencias no se limita al aula, tiene una trascendencia observable en el mundo del trabajo; la persona dentro del aula adquirirá las competencias necesarias para desarrollarse óptimamente en el campo laboral. De ahí que se considera de suma importancia el modelo en cuestión.

Tanto el desempeño como el perfil profesional están íntimamente relacionados al: desarrollo de la disciplina, las características ideales de tipo social y psicológico del profesional, así como el contexto social, económico e histórico que se vive en un momento dado⁵⁹.

⁵⁷ **cfr. LÓPEZ ARCE, A. El currículo en la educación superior: un enfoque postmoderno basado en competencias. p. 29**

⁵⁸ **idem. p. 31**

⁵⁹ **Idem. p. 51**

Las universidades e IES buscan una educación basada en desempeño sistémico, donde no se eduquen partes aisladas sino un todo humano.

CAPÍTULO II

MEDIDORES DE DESEMPEÑO

El presente capítulo analiza los medidores de desempeño en primera instancia en un ámbito empresarial u organizacional, pero en última instancia a las Instituciones de Educación Superior (IES) como es la universidad que utiliza los mismos medidores de desempeño adecuándolos a una realidad concreta de este ámbito. Por ende, la intención de este capítulo es hacer un **análisis concreto** en el ámbito empresarial u organizacional para ser aplicado en una **situación concreta** como es el ámbito de las IES.

II.1 Medidores de actuación

En toda entidad empresarial o de cualquier otra índole se deben tener los medios necesarios para la evaluación de actuación, tanto de los recursos humanos como de los materiales; para ello se establece un **sistema de control interno** que funcionarios y empleados deben atender para realizar sus funciones y medir el grado de actuación de ellos mismos y de los recursos materiales. Una empresa que presta servicios educativos no debe ser la excepción.

II.1.1 Sistemas de control interno

Se le llama sistema de control interno (internal check control) al conjunto de políticas y procedimientos diseñados para asegurar que los objetivos de una organización o empresa se logren de forma eficaz, eficiente y transparente. Otros autores^{59Bis} señalan que: “el control interno es la coordinación de los sistemas de contabilidad y procedimientos de oficina, de tal manera que el manejo de un empleado que lleve a cabo sus labores, delineadas en forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otros empleados hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude”.

^{59BIS}: Téllez Trejo Benjamín Rolando. Auditoría un enfoque práctico. Pág. 183. Cita a George E. Bonnett, Robert U. Montgomery, Victor H. Stempf. Eric L. Kohler, Eugenio Sisto Velazco, Joaquín Gómez Morfín, al IMCP y al INSTITUTO AMERICANO DE CONTADORES PÚBLICOS CERTIFICADOS, para incluir conceptos de control interno que no viene

.Es por ello que deben existir mecanismo de control sobre los procesos que aseguren la confiabilidad de los informes financieros o de cualquier tipo; que sean supervisadas aquellas actividades de la empresa que estén más expuestas a riesgos internos o externos, así como también que sujeten estrictamente los procedimientos de la organización a las disposiciones legales vigentes.

Los sistemas de control interno aunque varían de acuerdo a la naturaleza propia de cada empresa, comparten por lo general cuatro procesos:

- A. La identificación de las áreas críticas o de riesgo para la empresa
- B. El establecimiento de actividades de control
- C. La puesta en marcha de un sistema de control y seguimiento documental
- D. Un programa de auditorías externas

Identificación y evaluación de áreas críticas

Las empresas están sujetas a constantes riesgos en su ámbito de actuación, las cuales impactan y modifican sus resultados. Los riesgos de desviaciones de la normatividad, las mermas, pérdidas, robos, fallas a la reglamentación que implican sanciones, etcétera; tienen su origen en elementos internos y externos entre los que se incluyen las condiciones del mercado y la industria, así como cambios en las leyes y falta de un control interno adecuado.

Existen riesgos relacionados con la conducta de los empleados y directivos de las empresas; y la identificación de riesgos potenciales también debe tomar en cuenta la posibilidad de que en un proceso, un empleado busque un beneficio personal a expensas del interés de la organización, o bien falte a las normas personales que conlleven perjuicios de una institución.

AMERICANO DE CONTADORES PÚBLICOS CERTIFICADOS, para incluir conceptos de control interno que no viene al caso mencionarlos, pero que dan una idea clara que en pocas palabras he plasmado al principio del tema.

Cada empresa debe dar los pasos necesarios para identificar sus propios riesgos y situar apropiadamente el lugar o el momento donde se encuentren estas áreas críticas en de sus procesos.

De ahí la necesidad de identificar y evaluar constantemente los riesgos a los que la empresa está expuesta y el peligro potencial que suponen para la operación de la misma, así como revisar con regularidad los controles institucionales de la empresa, para enfrentar las situaciones de inseguridad y verificar su efectividad.

Existen muchos ejemplos de factores críticos para la empresa que no suelen aparecer en los reportes financieros o de actuación del personal que encierra la posibilidad de que se presenten pérdidas o actos deshonestos.

Como ejemplo se encuentran: la retención de personal, la tasa de enfermedades, el nivel de satisfacción del cliente, lealtad del cliente a la empresa, tiempos de producción, apego a normas de calidad del servicio que se presta, despidos injustificados⁶⁰, etcétera.

Actividades de control

Las actividades de control de una empresa pueden definirse como procedimientos que aseguran la efectividad de las acciones para minimizar peligros y obstáculos. Alcanzar las metas que se ha planteado la empresa y hacer que las instrucciones de los directivos se acaten.

Se tienen por ejemplo: procedimientos de autorizaciones para realizar ciertas actividades, sistemas de control y seguimiento documental y la puesta en marcha de un programa de auditorías externas.

Autorizaciones

⁶⁰ Ya se analizó anteriormente del despido injustificado de profesores que dieron prestigio a varias universidades privadas, a ellos se les debió retener.

Las atribuciones y niveles de autoridad de cada empleado deben estar claramente definidos para asegurar que las decisiones sean tomadas por quienes pueden asumir la responsabilidad que se desprende de cada actividad.

Deben establecerse criterios claros para definir cuáles son las actividades que requieren autorización superior para efectuarse, tomando como criterio el nivel de riesgo potencial de cada actividad, la cantidad de recursos o activos que están en juego, la posibilidad de incurrir en una falta a la ley, las oportunidades para obtener beneficios personales, entre otros.

Es recomendable que las posibilidades para supervisar, autorizar y ejecutar transacciones⁶¹, se concentren en manos de personas distintas a las encargadas de registrar y documentar dichos negocios⁶².

En empresas que prestan servicios educativos es muy importante que exista vigilancia sobre el control de calificaciones⁶³, por ejemplo.

Un principio rector de las actividades de control, implica que ninguna persona debe estar facultada para controlar un proceso al cien por ciento, de tal manera que se vuelva difícil detectar errores o desfalcos de la empresa. En un escenario ideal, el flujo de actividades de la empresa está diseñado para que el trabajo de una persona sirva como controlador del trabajo de otra.

Sistemas de documentación y control

Cada empresa debe asegurarse de que sus procedimientos de registro contable⁶⁴, de inventario y demás sistemas de control y documentación cuenten con información completa, exacta, puntual y actualizada permanentemente.

⁶¹ Es importante mencionar que cuando se trata de transacciones que involucren directamente mercancía o dinero, se debe prestar mucha más atención con la finalidad de evitar fraudes.

⁶² El objetivo principal de que lo haga una persona distinta, es reducir el riesgo de que exista la posibilidad de que la información sea manipulada intencionalmente.

⁶³ Toda vez que se pueden dar casos en que entre las calificaciones que son asignadas por los profesores y los números que se ven reflejados en la boleta de calificaciones, pueden existir diferencias que benefician a los educandos, evidentemente cuando sea el caso contrario, se esperarían que el educando reclame sus derechos.

Contar con información actualizada sobre las operaciones de la empresa, en cualquier nivel, permite controlar adecuadamente su funcionamiento, facilitando así la elaboración de reportes internos o externos. Un sistema de documentación y control permite también, que los directivos, coordinadores, auditores, entre otros que requieran información sobre las operaciones de la empresa, puedan monitorear, revisar y actuar eficientemente conforme a lo que dicen esos datos.

Los reportes y la información generada gracias a un sistema de documentación y registro adecuado hacen más fácil el verificar la eficiencia de los demás mecanismos de control y comprobar que éstos estén funcionando adecuadamente.

Como mínimo, un sistema de información efectivo debe permitir a los directivos de la empresa lo siguiente:

- Identificar, cuantificar, medir y monitorear sus actividades, sus riesgos, su situación financiera y su desempeño general.
- Monitorear la efectividad de dichas actividades y la coherencia entre objetivos y logros reportando todas las desviaciones.

Los sistemas de información deben revisarse constantemente para evaluar la relevancia de los datos que aportan así como la conveniencia y la calidad del sistema.

Control de datos contables

Toda empresa de servicios educativos debe mantener un excesivo control sobre los datos que interesan a quien dirige, incluyendo la información financiera, sobre inventarios de mobiliario y equipo, bienes de la empresa, y con mayor énfasis en los avances de los programas de estudio –por asignatura y por maestro– con la

⁶⁴ Se hace referencia al aspecto contable, sin embargo, de igual manera se puede mencionar otro tipo de actividad; cualquiera que sea la actividad empresarial, deben seguirse instrucciones que controlen otras acciones.

finalidad de estar enterados de la actuación del docente, el registro de asistencias tanto de profesores como de alumnos.

Se busca controlar que:

- Se cuente con toda la información relativa tanto a alumnos como a profesores
- Todos los registros sean confiables y puntuales
- Todas las transacciones sean legítimas y además queden registradas oportunamente
- Los registros se mantengan permanentemente actualizados

El sistema de control contable debe permitir la identificación de cualquier desviación de las actividades normales o esperadas por la empresa, dentro de un período determinado, cualquier desviación o alteración en los datos debe ser reportada y revisada para verificar la validez de las operaciones.

Hay que advertir que estos controles no solamente deben ser financieros; muchas oportunidades para la corrupción o para la ineficiencia provienen de las actividades operativas⁶⁵. Los controles operativos se interrelacionan y complementan con los controles financieros.

La actuación de los coordinadores académicos es fundamental en las escuelas; puede presentarse el caso de profesores que no llegan a tiempo a clase o definitivamente no asisten a la sesión, el coordinador es quien está encargado de buscar alguna hora libre para poder reponer la clase, una hora perdida jamás regresa. Se podría tener por resultado una baja en la calidad educativa.

El que los programas de estudio se den en el tiempo y la forma pertinentes es una función que un coordinador debe vigilar con celo; de nada servirá que un profesor llegue muy puntual a sus clases y esté en el salón de clases el tiempo requerido si

⁶⁵ Se entiende por actividades operativas a todas aquellas como la gasolina gastada en determinado número de transportes o las ausencias de los empleados.

no cumple con su programa de estudio y no verifica el aprovechamiento real de sus alumnos.

Auditorías externas

Las auditorías y revisiones independientes⁶⁶ o externas son un elemento clave para monitorear la integridad de las operaciones de la empresa y tener la certeza de que sus procedimientos de control son efectivos. Las auditorías deben realizarse por lo menos una vez al año, de preferencia por alguien que no tenga relación con la institución educativa, como en el caso de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), y las que puedan ser enviadas por autoridades de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Para que una auditoría independiente sea efectiva, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser independiente de las funciones a inspeccionar
- Contar con solvencia profesional
- Tener acceso a la información necesaria
- Que las recomendaciones y conclusiones de la auditoría sean atendidas por los ejecutivos de la empresa

Las auditorías no solamente revisan los procedimientos y transacciones regulares de la empresa, además evalúan la efectividad de los sistemas de control que se aplican y desarrollan sugerencias o líneas de acción de mejorar en caso de que sea necesario; revisan la información contable o académica de la empresa para detectar anomalías en las operaciones y así garantizar que los sistemas de autorizaciones se apliquen sin abusos.

Es importante que los directivos de la empresa vean en las auditorías un instrumento que los ayudará a cumplir mejor con los objetivos de la empresa. Si

⁶⁶ Las auditorías independientes no son por sí mismas una actividad de control, pero sí son coadyuvantes eficaces para detectar errores o fallas intencionales que la inercia de las operaciones de una empresa o universidad no detecta a tiempo para su corrección.

bien un programa de auditorías⁶⁷ anuales puede representar gastos para la empresa, éstas deben ser vistas como un sistema de protección en contra de pérdidas mayores.

Vale la pena señalar que desde el punto de vista del Contador Público en mi opinión la aplicación de programas de auditoría más que gastos se deben de considerar como inversiones, ya que por regla general una auditoría detecta por lo menos, fallas en la aplicación del control interno; que al corregirse eficiente la operativa de cualquier empresa y eso es un dinero bien aplicado, es decir, una inversión que producirá dividendos.

Políticas de personal

La forma en que un individuo percibe su ambiente laboral determina en gran medida cómo actuarán en su trabajo, una organización corrupta puede inducir a un individuo honesto a actuar indebidamente; a la inversa un individuo corrupto suele comportarse correctamente si percibe que en su empresa la corrupción no es tolerada.

Por ello, las percepciones que los miembros de una organización tienen sobre ella son determinantes en su comportamiento y en la actitud general que en mayor medida fijan las preocupaciones de los empleados en una empresa son:

- El comportamiento de los ejecutivos y directivos: predicar con el ejemplo
- Las reglas existentes: códigos de conducta
- El castigo que se le da a las infracciones: cero tolerancia

El objetivo de una política de personal enfocada a la transparencia es aislar o eliminar los incentivos que el personal tiene para aprovecharse indebidamente de su posición en la empresa, predicando con el ejemplo, ajustando el

⁶⁷ Una recomendación adicional sería contemplar el reemplazo periódico de los auditores cada dos o tres años, con el objetivo fundamental de no crear lazos de amistad o apego ni con los funcionarios ni con los empleados, lo que los podría llevar a cometer una falta al código de ética profesional.

comportamiento de los empleados a un código de conducta preciso y claro, dejando claro que la corrupción no puede ser tolerada.

Predicar con el ejemplo

La conducta y el comportamiento de los directivos y ejecutivos de las empresas tienen un profundo efecto en la percepción de los empleados sobre la organización. Si un ejecutivo actúa frecuentemente en forma deshonesto o trata a sus subordinados de manera injusta sin que estas conductas sean castigadas se difundirá entre los empleados la percepción de que las conductas corruptas no son debidamente sancionadas⁶⁸ y que no existe protección frente a éstas; disminuyendo el sentido del deber de los empleados hacia la empresa y afectando el respeto por los directivos.

Definitivamente deben cuidarse los aspectos con fondo ético, sobre todo en las instituciones educativas; se debe enseñar a los educandos a actuar éticamente, siempre sumando esfuerzos de tres partes: padres, educadores y educandos.

Códigos de conducta

Como ya se mencionó, las reglas bajo las cuales trabaja una empresa tienen el poder de moldear la conducta de sus empleados. En la mayoría de las universidades privadas se cree que la cultura ética de las personas determina en gran medida el resultado de las operaciones de cualquier organización.

Muchas empresas en todo el mundo han diseñado códigos de ética o de conducta para establecer claramente las reglas y procedimientos que se espera cumplan todos los empleados.

⁶⁸ Las infracciones deben ser castigadas bajo reglas claras sin distinta nivel jerárquico, sexo u otra consideración. Si los empleados perciben que las faltas no son castigadas podrían entender que no están obligados a seguir las reglas. Todas las reglas de comportamiento en la empresa deben quedar claramente establecidas en códigos y reglamentos para que no se dé lugar a mal interpretaciones o se permita que un infractor quede sin castigo.

Las reglas y códigos⁶⁹ de conducta ayudan a elevar la sensibilidad ética y el razonamiento de cada acción desde el punto de vista de la integridad, fortalece el valor moral de las personas y crea un fuerte sentido de identidad con la empresa.

Cada empresa, debido a la naturaleza de sus actividades, se encuentra con distintos dilemas éticos. El tipo de actividades de cada miembro del grupo determina las situaciones en las que deben existir criterios éticos de conducta.

Para asegurarse de que un código de conducta sea efectivo, debe ser elaborado en conjunto por directivos y empleados –o sus representantes–, y aprobado por todos para que sea legítimo y asegurar que no existan discrepancias.

Antes de la elaboración de un código de conducta se deben responder las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son las personas que van a regirse por el código?
2. ¿Cuál es la principal actividad de la empresa?
3. ¿Qué tipo de decisiones y acciones se desea prevenir y cómo deben prevenirse?
4. ¿Qué tipo de problemas éticos se podrían presentar con mayor frecuencia dentro de la empresa?
5. ¿Cómo pueden resolverse los conflictos que se presenten?

Se debe comenzar por definir qué aspectos deben ir dentro del código y después ver cómo se organizan esos temas. Siempre debe tomarse en cuenta que el código va a ser utilizado para definir la legitimidad ética de un sin número de situaciones distintas, por lo que su interpretación no debe dar lugar a confusiones.

También debe prepararse un plan de acción⁷⁰ conjunto con los sindicatos –si los hay– para que se fortalezcan las políticas del personal de la empresa.

⁶⁹ Los códigos también establecen los principios con los cuales se puede evaluar el valor moral de una decisión, ya sea desde un punto de vista humano, legal, laboral o ambiental.

La empresa debe emprender una campaña de comunicación y acercamiento con las familias de los empleados para explicarles las obligaciones que se desprenden de la adopción del código de ética y sensibilizarlos para que en su hogar, el empleado tenga por medio de su familia, incentivos adicionales para respetarlo.

En las instituciones educativas las relaciones laborales deben regirse también por un código de ética, y en el ámbito académico se deberán tener límites propios, de tal manera que los profesores se apeguen a los programas de estudio diseñados por las autoridades de la institución; con la finalidad de que no apliquen sus propios criterios.

Cero tolerancia

Tan importante es que exista un código de conducta, como que éste se cumpla al pie de la letra sin ninguna excepción; ante lo establecido en el código no podrá haber distinción entre casos particulares, el cumplimiento será obligatorio para todos⁷¹.

Es importante eliminar la posibilidad de que en la aplicación de las sanciones por infracción al código, exista la más mínima discrecionalidad. La mentira y el encubrimiento de faltas deben ser sancionados al igual que la falta misma; en caso de que se presenten consecuencias penales, los responsables deben ser entregados a las autoridades correspondientes. En caso de que una persona se niegue a cumplir⁷² con las reglas se le deberá separar de su empleo.

⁷⁰ Por ejemplo, una práctica que ayuda es la preparación de actas de cada reunión con los líderes sindicales, y asegurarse que todos los participantes tengan copia, sin admitir nunca las propuestas de llegar a arreglos secretos.

⁷¹ La percepción que genera la existencia de un código que no se cumple equivale a la no-existencia de código alguno.

⁷² El compromiso con el código y con las prácticas de la empresa debe quedar establecido desde el momento de la contratación, bajo la advertencia expresa de que no se tolerarán las desviaciones, éstas serán castigadas de manera inmediata sin excepción alguna.

Se recomienda que existan procedimientos adecuados y seguros para la denuncia de actos contrarios al código, e incentivos para asegurar la protección⁷³ de la empresa⁷⁴ para los empleados honestos, en caso de amenazas.

Deben celebrarse sesiones de capacitación para informar a los empleados sobre los procedimientos para rechazar la posibilidad de incurrir en acciones prohibidas –sean de autoridades, proveedores, clientes, padres de familia o alumnos– al hacer referencia al ámbito empresarial o educativo respectivamente.

II.2 Estrategias de vinculación externa

La empresa o institución educativa mantiene una frecuente relación con proveedores, clientes, vendedores, autoridades de gobierno, etcétera. En cada uno de los contactos que se tienen con agentes externos, se encuentra la posibilidad de que se presenten situaciones no acordes con las normas morales.

Para reducir la posibilidad de que esto ocurra y que la empresa sufra quebrantos en su prestigio y en su economía, es necesario establecer una estrategia de vinculación con aquellos agentes externos; la empresa debe definir claramente su postura ante ellos, siempre buscando la transparencia.

Vinculación con proveedores y clientes; profesores, padres de familia y alumnos

Desde el primer momento en que se inicia la relación con profesores, padres de familia y alumnos; proveedores y clientes, debe quedar claro en un documento escrito⁷⁵ cuál es la política de la empresa o institución educativa.

Las percepciones que se generen fuera de la empresa son importantes, puesto que determinan cómo va a ser el trato y la relación de los proveedores y clientes

⁷³ Todas las políticas de transparencia de la empresa se dirigen a la protección, pero también a brindar apoyo a los empleados honestos.

⁷⁴ Se hace referencia a una empresa; el ámbito empresarial es de carácter laboral y el ámbito educativo es formativo, sin embargo, se adecuan los medidores de desempeño así como criterios de evaluación de una empresa a las Instituciones de Educación Superior.

⁷⁵ En este documento o carta, quedan pactados los acuerdos referentes a las prácticas indebidas; asimismo las consecuencias producto de haberlas realizado.

con la empresa; o la relación entre profesores, padres de familia y alumnos en el caso de una escuela. Si ellos tienen la confirmación de que la empresa es transparente, se dejarán de presentar oportunidades para incurrir en acciones indebidas.

Vinculación con autoridades del gobierno

La empresa o institución educativa debe preparar carpetas informativas⁷⁶ referentes a la naturaleza de su negocio; sobre quiénes son sus ejecutivos, el número de empleados generados ya sea directa o indirectamente, el monto de las inversiones realizadas o por realizar, los beneficios que la presencia de la empresa genera en la comunidad.

En dichas carpetas se deberá hablar también sobre la política de transparencia y la no-tolerancia hacia la corrupción; además se deberá advertir sobre la inmediata sanción y denuncia en el caso de cometerse un acto que vaya en contra de la empresa.

Es el objetivo primordial es dejar claro ante las autoridades gubernamentales que la política de transparencia de la empresa es sólida, que no está bajo ninguna negociación.

En la experiencia de las empresas o escuelas transparentes que habían sido hostigadas en el pasado por dependencias del gobierno, se ha visto que las autoridades no suelen asimilar de inmediato las nuevas políticas; eventualmente terminan por dejarles en paz, liberándolas de un sinnúmero de costos y obstáculos.

Se puede decir que la instrumentación de una política integral de transparencia en las empresas no tiene que ver solamente con evitar las pérdidas y hacer más eficientes los procesos.

⁷⁶ Las carpetas informativas a las que se hace referencia, deben ser entregadas a las autoridades locales o a aquellas con las que se tenga un mayor trato directo.

La transparencia⁷⁷ se relaciona también con el cumplimiento, día a día, de cada empresa u organización educativa. Cuando una empresa o institución educativa es honesta atiende mejor las necesidades de sus clientes; elimina incentivos para las conductas ilícitas dentro y fuera de ella, promueve el fortalecimiento de una escala de valores que alcanza a un amplio sector de la sociedad y ayuda a que la empresa tome decisiones más éticas y valiosas para la sociedad y para el medio ambiente que le rodea.

Al tratarse de servicios educativos, suele ser distinto el enfoque ante situaciones de actos corruptibles; normalmente no se presentan, lo que no significa que sea imposible, pero deben cuidarse sobre todo los aspectos de servir a todas y cada una de las personas humanas que intervienen en el proceso educativo, vigilando que no se cometan actos indebidos y sobretodo respetar la dignidad de cada persona.

Con lo anterior quedan sentadas las bases del deber hacer en las escuelas o universidades, con la finalidad de que México tenga una enseñanza de calidad y su futuro sea cada vez mejor y lo lleve a consolidarse como un país de primer mundo.

II.3 Medidores de desempeño en el ámbito educativo

En toda entidad que se respete, deben existir los procedimientos necesarios para medir la actuación de quienes la integran, así en las empresas o instituciones educativas que prestan servicios educativos deben tenerse muy presentes los elementos de evaluación sobre la actuación de alumnos y maestros principalmente.

Por ello es vital inculcar en los alumnos la mística de la universidad a donde acude. "La Universidad es sagrada, aménla y defiéndala"^{77Bis}

⁷⁷ En algunos casos las empresas o instituciones educativas tendrán que enfrentar costos al tratar de poner en marcha una política de transparencia y dejar su imagen libre de toda duda, sin embargo, el ahorro a largo plazo justifica plenamente a adopción de prácticas de transparencia y de rechazo a toda clase de conductas inapropiadas.

^{77Bis} Discursos. Gestión 1997-2005. C.P.C. y Maestro Arturo Díaz Alonso. UNAM. México. 2005. Pág. 102

“La vida está llena de retos y una de las seguridades que tenemos es que somos universitarios orgullosos de ello. Somos una Facultad que prepara para los negocios, la producción y la productividad, que nos prepara para tener finanzas sanas, para salvar a los centros de producción de empleos y que debe vigilar que se produzcan cosas buenas para la sociedad; como la salud, la honestidad, la construcción y la conservación del medio ambiente, ni más ni menos.”

Con esas palabras que encierran un gran contenido humanístico, el Director de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM despidió a los alumnos de la generación 1996-2000.

De esta manera los alumnos que egresan y los que continúan dentro de una Facultad están conscientes de la responsabilidad ética que tanto ellos como sus profesores tienen ante una sociedad hambrienta de honestidad, que requiere que sus impuestos relamente sean correctamente aplicados; y si se trata de educación, que ésta realmente sea impartida en forma responsable y ética, para ello se requiere de las constantes evaluaciones que nos daran la luz necesaria para detectar en que estamos fallando y proceder a corregir y si fuera el caso, perfeccionar lo que estamos haciendo bien.

Para ello, pueden emplearse varios métodos, entre otro el llamado: *The Balanced Score Card*, que es la representación en una estructura lógica, de la estructura de la organización empresarial o educativa a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

II.3.1 Origen del *Balanced Score Card (BSC)*

El antecedente más reconocido del BSC es el *Tableau de Bord*⁷⁸ surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar

⁷⁸ La diferencia importante del *Tableau de Bord* con respecto al BSC es que, antes se generaban una serie de indicadores y se dejaban a cada directivo para que pudiera seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo. El BSC disminuye la posibilidad de error de una

los diferentes procesos de negocios. General Electric y Citibank son dos de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores.

BSC recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, sin embargo, agrega otras características que lo hacen diferente y más interesante; le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992: “un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”.

En 1992, Kaplan y Norton de *Harvard University*, revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de los objetivos e indicadores tangibles.

La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros. Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología; lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro categorías⁷⁹ de negocio: financieras, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas o clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales analizan los esfuerzos pasados (principalmente económicos) e indicadores que impulsan la

persona; los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto.

⁷⁹ El BSC sugiere que estas perspectivas abarquen todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa, deben ser considerados en la definición de indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más categorías, pero difícilmente serán menos de las mencionadas anteriormente.

acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, entre otros). Puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocio definidas, con cierta autonomía funcional.

¿Por qué implementar BSC?

A continuación se presentan algunas respuestas a la pregunta planteada sobre la razón de implementar el BSC:

- Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia (FMC Corporación)
- Alcanzar enfoque (*Chemical Bank*)
- Desarrollar liderazgo (Mobil)
- Intervención estratégica (Sears Roebuck)
- Educar a la organización (Cigna P&C)
- Fijar metas estratégicas (Rockwater)
- Enlazar al sistema de incentivos (EPM)
- Alinear programas e inversiones (United Way)
- Mejorar el sistema de indicadores actuales (Transport Ecopetrol)
- Mantener un enfoque estratégicamente y evaluar la gestión estratégica (Penta D.O)

Existen soluciones informáticas como las que ofrece BITAM^{79Bis} donde se compila la información y se establece la estructura del BSC de su empresa. De allí se obtienen las cifras de los indicadores y son plasmadas en un tablero de comunicación y control, realizado específicamente para dar el soporte de decisiones que el usuario⁸⁰ requiere.

^{79Bis} <http://www.bitam.com/spanish/>

⁸⁰ El usuario puede moverse para conocer, ya sea en su empresa o en su unidad de negocio, el comportamiento de los indicadores pasados, para poder así tener influencia sobre los futuros.

^{80Bis} <http://www.bitam.com/spanish/>

Para juzgar la efectividad del tablero de control como herramienta de administración del desempeño es importante entender que existen dos tipos de indicadores de desempeño en cuanto a su relación con el tiempo:

1. Indicadores de resultados: *outcoming-lagging indicators* → muestran los resultados de las acciones anteriores, pasadas.
2. Indicadores causantes del desempeño futuro: *driver-leading indicators* → miden el desempeño de las actividades encaminadas a lograr el éxito futuro.

Ejemplo de indicadores⁸¹ de resultados son el retorno de la inversión, el EVA y la participación en el mercado, utilizados en áreas encargadas de las finanzas en las empresas.

Son indicadores genéricos en el sentido de que son usados comúnmente por las empresas al medir su desempeño. En contraste, los indicadores causantes del desempeño futuro reflejan explícitamente la estrategia; se da por hecho que un buen desempeño en estos indicadores contribuirá al éxito competitivo.

Los objetivos e indicadores dentro de las cuatro perspectivas señaladas representan un enfoque equilibrado o balanceado entre: medidas externas relacionadas a clientes, inversionistas y entes financieros, y medidas de desempeño interno relacionadas a los procesos de negocio y los recursos de la empresa.

II.3.2 Medidas que reflejan los resultados de esfuerzos del pasado e indicadores relacionados al desempeño futuro

Los componentes para un buen *Balanced Score Card*⁸² son los siguientes:

⁸¹ Estos indicadores reflejan cuan buena ha sido la estrategia en el pasado pero no explican cuál ha sido la estrategia. Todo indicador es específico a la estrategia de la empresa.

⁸² El BSC es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo con la finalidad de reflejar la estrategia del negocio.

- Una cadena de relaciones de causa-efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos.
- Un enlace a los resultados financieros, manifestará la composición sistemática de la estrategia a través de cuatro perspectivas: financiera, alumnos-clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.
- Un balance de indicadores de resultados e indicadores guía, reflejarán las cosas que se necesitan “hacer bien” para cumplir con los objetivos.
- Mediciones que generen e impulsen el cambio, la medición motiva determinados comportamientos asociados al logro y comunicación de los resultados organizacionales.
- Alineación de iniciativas o proyectos con las estrategias a través de objetivos estratégicos, cada proyecto existente debe relacionarse directamente con los logros esperados para los diversos objetivos expresados por sus indicadores.
- Consenso del equipo directivo de la empresa u organización.

II.3.3 El *Balanced Score Card* en la planificación estratégica

De acuerdo a la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales y financieros de la empresa, se ha llegado a la progresiva búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de planificación dando paso a identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa o institución educativa según sea el caso.

Uno de estos esquemas es el BSC, que bajo su metodología logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño al negocio.

Distintas perspectivas

El BSC parte de la visión y estrategia de la empresa, a partir de éstas se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión financiera:

- Tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas.
- Está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento.

Clientes: se responde a las expectativas que tienen, en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos.

Procesos internos: se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización central de la empresa, cuyo éxito depende de las expectativas de clientes y accionistas.

Aprendizaje organizacional: hace referencia a los objetivos e indicadores que impulsan el desempeño futuro de la empresa. La consideración de esta perspectiva dentro del BSC⁸³ refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro. Es un modelo de gerencia estratégica que permite definir y desarrollar las estrategias que se deben emprender en las empresas para lograr así los objetivos.

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones.

El reto está en identificar exactamente lo que debe monitorearse para comunicar, en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy específicas y puntuales.

Se consideran las siguientes ventajas: alineación de los empleados con la visión de la empresa, comunicación de objetivos y su cumplimiento, a todo el personal, redefinición de la estrategia con base en resultados, traducción de la visión y estrategias en acción, favorecer en el presente la creación de valor del futuro,

⁸³ El BSC siempre debe ser considerado únicamente como un medio, jamás como un fin. El BSC es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan a la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición; induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear y analizar los indicadores obtenidos después del análisis.

integración de información de diversas áreas de negocio, capacidad de análisis, mejoría en los indicadores financieros, y desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

Los objetivos e indicadores dentro de las perspectivas señaladas anteriormente representan un enfoque equilibrado entre:

- Medidas externas relacionadas a clientes, inversionistas y entes financieros; y medidas de desempeño interno relacionadas a los procesos de negocio y los recursos de la empresa.
- Medidas que reflejan los resultados de los esfuerzos del pasado e indicadores relacionados al desempeño futuro.

II.3.4 Indicadores cuantitativos y medidas cualitativas.^{83Bis}

Desde su introducción, el tablero de control ha tenido una creciente aceptación por su efectividad para traducir la estrategia en términos operativos y comunicarla a la organización, así como instrumento de gerencia estratégica y herramienta de aprendizaje organizacional. Por estas razones y las significativas mejoras en los resultados de negocios reportadas, *Harvard Business Review* seleccionó esta herramienta como una de las prácticas gerenciales más influyentes de los últimos 75 años.

Actualmente el tablero de control se considera como una herramienta multidimensional y comprensiva para describir, implantar y administrar la ejecución de la estrategia en todos los niveles de la organización. Esto se logra mediante la determinación y alineamiento de objetivos, medidas de desempeño, metas e iniciativas en las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente. Estos objetivos, a su vez, sirven de marco para establecer objetivos e iniciativas en las diferentes unidades de la organización. Una de las principales funciones del tablero de control es describir, comunicar y ayudar a entender la estrategia, convirtiendo la ejecución de la misma en el trabajo de todos en la organización.

El diseño del tablero de control exige el esclarecimiento de la estrategia y su traducción al lenguaje de las operaciones. Para lograr el compromiso de la organización con la estrategia, la gerencia y los colaboradores deben comprender claramente en qué consiste la misma y cómo contribuye a lograr los objetivos de negocios. Así, el tablero de control se convierte en el motor de un “proceso de cambio” hacia los nuevos comportamientos que demanda la ejecución de la estrategia.

Un tablero de control elaborado correctamente, articula la teoría del negocio: las relaciones de causa-efecto que representan las premisas y supuestos de la empresa o institución educativa y su estrategia. Estas relaciones de causa-efecto pueden explicarse mediante un mapa que describe cómo la empresa intenta lograr sus objetivos estratégicos.

El tablero de control provee una vista integral del desempeño global de la organización, convirtiéndose en el corazón de un sistema de gestión estratégica y operativa dando las siguientes ventajas:

- Clarifica y traduce la visión y estrategias del negocio en términos operativos.
- Comunica a toda la organización la estrategia y enlaza verticalmente y horizontalmente, los objetivos estratégicos e indicadores en las diferentes unidades y niveles de la organización.
- Planifica, establece metas y alinea las iniciativas estratégicas en las cuatro áreas de desempeño y enlaza los resultados de la ejecución a los sistemas de evaluación del desempeño y recompensas.
- Enriquece la retroalimentación estratégica y estimula el aprendizaje organizacional, convirtiendo al tablero de control en el tema de análisis de las reuniones gerenciales y en una formidable herramienta para fomentar el cambio en la organización.

Implantación del Tablero de Control como un Sistema de Gestión Estratégica

La implantación de un sistema de gestión estratégica basado en el tablero de control incluye los siguientes pasos:

1. Traducir la estrategia de la organización empresarial o educativa en un conjunto de objetivos, medidores, metas e iniciativas en las cuatro dimensiones del tablero de control.
2. Comunicar y educar a toda la organización acerca de la estrategia y el tablero de control.
3. Alinear los objetivos de las diferentes unidades de negocio dentro de la empresa - alineamiento vertical y horizontal.
4. Enfocar el comportamiento de cada una de las personas hacia los objetivos estratégicos a través de la retroalimentación y los sistemas de administración del desempeño.
5. Alinear los sistemas de compensación, reconocimientos e incentivos con el desempeño en la ejecución de la estrategia.
6. Alinear los procesos de planificación, ejecución y análisis presupuestarios con el tablero de control convirtiéndolo en el tema central de las reuniones gerenciales.

Beneficios del tablero de control

En forma global, el tablero de control provee tres enormes beneficios que coadyuvan a un alto rendimiento de la organización:

1. Enfoque→ Identificación de la estrategia y concentración de la atención y esfuerzos en el logro de los objetivos estratégicos.
2. Alineamiento→Armonía y reforzamiento mutuo de todos los componentes de la organización hacia la ejecución de la estrategia.
3. Aprendizaje→Mejor entendimiento de la empresa o institución educativa, de su estrategia y de las relaciones causa-efecto para mejorar el desempeño.

Otras ventajas:

- Ayuda a lograr consenso y compromiso en el equipo de gerencia.
- Traduce la estrategia al lenguaje operativo y ayuda a esclarecer la estrategia a toda la organización.
- Proporciona una metodología para alinear los objetivos e iniciativas de toda la organización - alineamiento vertical y horizontal.
- Integra los procesos de planeación estratégica y de ejecución.
- Sirve de marco para el diseño e implantación de sistemas de evaluación del personal y compensación basada en el desempeño.
- Orienta los procesos de asignación de recursos y de capital.
- Proporciona la información para el control estratégico y operacional.
- Mejora la efectividad gerencial y la toma de decisiones.
- Contribuye al aprendizaje organizacional.
- Los sistemas tradicionales de medida, centrados únicamente en elementos financieros, han sido desplazados.

Kaplan & Norton^{83Bis A} introdujeron cuatro diferentes perspectivas para evaluar la actividad de una compañía:

1. Perspectiva Financiera.
2. Perspectiva del Cliente
3. Perspectiva de Procesos
4. Perspectiva de Aprendizaje e Innovación

Dentro de las teorías de la administración hay diferentes estudios que existen con relación al recurso humano, desde el enfoque clásico, cuya idea del hombre es considerarlo como un "engrane" más de la máquina, pasando por las teorías humanistas, cuyo centro de estudio es el "individuo", hasta llegar a las teorías recientes de la administración, en las que se denota cierta preocupación por lo que rodea al hombre, por su desarrollo dentro de la empresa, por el buen trato, por la comunicación en relación con los grupos informales y por el desempeño óptimo de sus tareas en el cumplimiento de las metas de la organización.

Importancia de medir el desempeño humano dentro de la organización

En un país como el nuestro, en donde la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas, es común que las empresas no posean algún tipo de mecanismo de medición del desempeño y si cuentan con él, no siempre miden lo que realmente deben medir.

Gracias a los avances más recientes en tecnología para el manejo de la información, sabemos que la falta de datos no es el problema, sino la capacidad para relacionar los indicadores de desempeño con los objetivos de la organización.

Algunas de las manifestaciones de la ausencia de mecanismos de evaluación del desempeño adecuado en una empresa son:

- Los informes no son oportunos, por lo que son inútiles en la toma de decisiones.
- Muchos reportes son demasiados generales y no apoyan por tanto lo que es prioritario
- Los datos más importantes aparecen perdidos en un mar de información, por lo que se convierten en datos confusos.
- La gran mayoría de los reportes siguen un esquema funcional y se elaboran por unidad organizacional lo que impide medir los procesos fundamentales.

Se debe reconocer que los indicadores de desempeño no funcionan por sí mismos. Deben ser instrumentos que permitan a la administración de la empresa determinar qué tan efectiva y eficiente está siendo la labor de los empleados en el logro de los objetivos y, por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa o institución educativa, desde el logro de los objetivos estratégicos al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

Cuando se tienen los indicadores adecuados y el sistema de medición correcto la evaluación de desempeño se convierte en un instrumento que estimula a los todas las personas, a las áreas organizacionales y a la institución en su conjunto para actuar con sensatez y motiva la eficiencia y eficacia; genera una mejora continua.

El éxito de la pequeña y mediana empresa depende en gran parte de que sus trabajadores realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo⁸⁴.

La evaluación del desempeño y las recompensas a los empleados contribuyen a generar un clima de realización cuando éstos se disponen a prestar un servicio de calidad extraordinaria. El personal sabe que será evaluado de acuerdo con la forma en que desempeñen su función y que resulta favorable desempeñarla bien, con la finalidad de obtener bonos de actuación y crecer dentro de la organización.

Un sistema eficaz de evaluación del desempeño, que establezca y dé seguimiento a metas para la organización en su conjunto, para los procesos de negocio, para los productos y servicios pero sobre todo para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa, ayuda a motivar permanentemente el mejoramiento continuo.

Es importante resaltar que el sistema de evaluación del desempeño y las recompensas que pueden ser apropiadas para una compañía pueden no serlo para otras, por lo que hay que tener cuidado de medir al recurso humano fuera y dentro de la empresa con la misma medida.

Tablero de control para el profesorado

Modelos corporativos para evaluar activos humanos tienden a centrarse en relación al valor por dinero; ellos miden factores tales como satisfacción del consumidor, costo de emplearlos, el costo de reemplazo, y beneficios a la

⁸⁴ Resulta sumamente importante considerar que las personas, en el transcurso del tiempo, van adquiriendo más experiencia y conocimientos en el desempeño de sus funciones; sus habilidades y cualidades van desarrollándose paulatinamente, y con ello logran hacerse cada vez más necesarias y útiles para la empresa.

sociedad. Sin embargo, estos modelos no se aplican muy bien a los modelos del ambiente universitario, donde el “cliente” puede ser interpretado como el estudiante, la familia del estudiante, el futuro empleador del estudiante o incluso la sociedad en general.

Una manera con que las escuelas pueden determinar que tan bien están satisfaciendo a sus clientes y alcanzando su misión general, es cuantificando las contribuciones de su facultad a través de un tablero de control para la Evaluación del Profesorado.

La siguiente herramienta fue desarrollada tras revisar la “Kaplan & Norton Balance Scorecard”, estudiando el modelo EFQM de Excelencia en los Negocios, considerando el trabajo desarrollado por Andrew Mayo en la *London Business School*, y trabajando sobre la correlación existente entre las personas y su desempeño en la Universidad de Bath, en el Reino Unido.

Fácil de usar y adaptable a cualquier escuela, el Tablero de control para la Valoración del Profesorado puede ayudar a decanos y administrativos a determinar cuánto valor añade el profesorado a sus instituciones.

¿Cómo Medir?

El Tablero de Control para la Evaluación del Profesorado⁸⁵ se basa indirectamente en un modelo corporativo en el que la organización identifica los factores clave que se relacionan a sus misiones y metas. Los factores son entonces sopesados de acuerdo a su importancia estratégica, y los empleados son evaluados en cada factor. La puntuación final de cada empleado se determina cuando cada factor es

⁸⁵ La idea puede ser adaptada al ambiente académico, en el que el valor se basa en la competencia docente, una variedad de habilidades interpersonales, y otros factores que pueden ser únicos para cada escuela en particular. El tiempo es también un factor relevante en el mundo académico. Puede adaptarse para que cualquier escuela pueda medir los factores que los administrativos de la misma consideren críticos. Cada escuela debe decidir por sí misma qué factores de desempeño medir, cómo medirlos y qué tan adecuadamente los profesores cumplen con la misión estratégica de la escuela. Sin embargo, el número de factores a valorar debe reducirse al mínimo. Demasiados factores llevarán a los individuos evaluados hacia la media y harán más difícil la diferenciación entre los profesores.

multiplicado por el multiplicador de ventajas o valores individuales, o el coeficiente de “peso”.

Los profesores agregarán valor a una escuela de forma conmensurada durante un cierto período de años. De este modo, se debe considerar un aumento relativo en el valor durante este período.

Los administrativos deben considerar con cuidado qué factores serán importantes para ellos a largo plazo, para que puedan hacer comparaciones a lo largo del tiempo. De cualquier forma, el valor de estos factores puede cambiar si cambian las prioridades de la escuela.

El profesorado también necesita ser evaluado con respecto a un cierto estándar de desempeño. No debe existir una posición neutral en la que “ni agreguen ni disminuyan el valor”. Si los profesores se desempeñan por debajo del estándar se convierten en desventajas para la escuela puesto que disminuyen el valor. Cualquier escala que mida el valor humano en la empresa debe tener este estándar en cuenta.

Factores de evaluación y sus coeficientes de “peso”

- **Calidad de la impartición del curso (0.15):** Existen muchas maneras de evaluar la calidad de enseñanza, pero la administración de esta escuela toma en cuenta como evalúan los alumnos el desempeño de sus profesores en términos de adquisición de conocimientos, cumplimiento de los objetivos del curso, claridad de exposición, y utilización de recursos de alta calidad.
- **Número y calidad de publicaciones (0.20):** La investigación en una escuela puede medirse mediante el número de artículos que sus profesores han publicado en medios académicos reconocidos, así como el número de trabajos y presentaciones académicas que están en proceso. Otro parámetro importante es el nivel de fondos internacionales que un proyecto consiga.

- **Contactos corporativos externos (0.25):** ¿El profesor cuenta con fuertes vínculos con la comunidad de los negocios? ¿Trabaja con corporaciones en investigación aplicada en determinada disciplina? Esta categoría mide el talento para el trabajo corporativo.
- **Habilidades interpersonales (0.10):** ¿El profesor es capaz de comunicarse efectivamente con sus alumnos, el personal administrativo, colegas, padres, socios corporativos, y fideicomisarios? Esta es el área en la que el profesor será evaluado en su habilidad para escuchar, aconsejar, hacer presentaciones y negociar.
- **Habilidades transversales (0.10):** Estas habilidades requieren que los profesores vayan más allá en su enseñanza. Un objetivo ideal sería que los profesores de diferentes especializaciones compartan conocimientos, creen cursos o lleven a cabo investigaciones de manera compartidas. El profesor debe ser capaz de ayudar a sus estudiantes para que mejoren sus habilidades generales al hacer presentaciones, administrando proyectos, guiando su propia investigación y trabajando eficientemente en equipo.
- **Creatividad e innovación (0.20):** Aunque la creatividad e innovación están entre los factores usados para valorar la calidad en investigación, aquí son usados para determinar cómo beneficia directamente a la escuela la creatividad del profesor. ¿Cómo él o ella usan la innovación para aumentar el aprendizaje en cursos individuales, para alcanzar los objetivos globales del programa y para mejorar la reflexión estratégica en la escuela? Un profesor podría ser innovador en un curso, agregando componentes de aprendizaje virtual e innovador en un programa mediante la creación de nuevas especializaciones académicas. Los proyectos alineados con objetivos estratégicos de la escuela serán valorados muy positivamente en esta área.

“Llenando los espacios”

Para cada factor importante, un profesor puede recibir un puntuación entre 0 y 2, creciendo en incrementos de medio punto. Esta escala permite suficiente

diferenciación entre las puntuaciones, para que los directores evalúen a su profesorado.

La escuela⁸⁶ debe determinar que estándares deberán usar para evaluar el perfil de su profesorado y mantener dichos parámetros a lo largo del tiempo. Si un profesor recibe altas calificaciones de los estudiantes por cómo es impartido el curso, él o ella deberían recibir una puntuación de 1.5 en impartición de curso. Si ninguna investigación se ha hecho durante el período valorado, el profesor debe recibir un “0” en ese aspecto. Finalmente, el resultado será multiplicado por el coeficiente global para determinar el resultado final del perfil del profesor.

Si los administradores quieren determinar qué valor intelectual agrega el profesor a la escuela, al final del período de pago deberán multiplicar su resultado global por el costo de su empleo. Si el sueldo del docente es \$100,000 x 1.225, o \$122,500. Si los administradores de la escuela quieren comparar su valor con su costo, deberán restar el costo de su valor. En este caso, su valor es \$122,500 - \$100,000, o sea que se le paga menos de su valor real (\$22,500.00)

Beneficios del tablero de control⁸⁷

El tablero de control para evaluar al profesorado debe ser completado durante las valoraciones anuales, al final de años académicos o cursos semestrales; en cualquier otro momento que le parezca apropiado a la escuela. Es importante asegurarse de que el sistema de valoración permanece constante, así los administradores pueden hacer comparaciones de largo plazo del perfil de los profesores. Dependiendo de las necesidades de la escuela, los administradores

⁸⁶ Algunas escuelas deberían usar esta herramienta para determinar el valor que el profesor está añadiendo o quitando al curso de su carrera. Mientras los factores importantes permanezcan constantes, el tablero de control para evaluar al profesorado, permitirá a la escuela hacer comparaciones todo el tiempo.

⁸⁷ El tablero de control ayudará a los directivos para señalar sus objetivos futuros y esforzarse hacia su alcance pidiendo a sus profesores que se fortalezcan en esas áreas. Mediante la ayuda a las escuelas en el encuentro de sus misiones globales, el tablero de control para la evaluación del profesorado les da un lugar en el mercado competitivo.

pueden decidir si quieren que el profesorado continúe desarrollándose en sus áreas fuertes o si deben trabajar para mejorar en sus áreas más débiles.

El tablero de control para la evaluación no solamente mide el progreso de profesores individuales, también puede medir a departamentos enteros, sobre que tan bien están alcanzando la misión estratégica de la escuela.

Es esencial evitar usar las valoraciones para comparar un profesor contra otro, desde que el objetivo estratégico de la escuela no sea tener un *staff* de profesores que tengan las mismas habilidades para todo. Su objetivo **debe ser** desarrollar un profesorado con diversas habilidades, que puedan intercambiar ideas unos con otros y compartir su conocimiento para mejorar sus habilidades. En este sentido, estarán agregando valor para ambos, la escuela y sus colegas.

Cierto es que el tablero de control para la evaluación del profesorado favorece un enfoque de arriba-abajo. Los administradores de la escuela determinan que factores son importantes y cómo el profesor será evaluado de acuerdo con cada uno. Sin embargo, el tablero de control es también una herramienta para los profesores, porque les ofrece reconocimiento por su trabajo y les ayuda a identificar las áreas en que deben buscar mejorar.

“Un profesorado fuerte, rico en capital humano, puede ser el mejor recurso de una escuela, pero manejar ese recurso requiere administradores que entiendan ese valor.

El tablero de control para la evaluación del profesorado es justo la herramienta que los directores pueden usar para mantener sus escuelas competitivas, productivas y enfocadas en sus misiones.

Este pensamiento, refiere a la necesidad de que quien debe dirigir una institución educativa, valore en su exacta dimensión a sus catedráticos, para lo cual debe tener primero que nada una mente sana, ser una persona que no se deje llevar por sus querencias, que vea ante todo el bienestar de la institución y separe sus sentimientos de lo que realmente le conviene a la empresa que dirige y, no se deje

llevar por esas voces cercanas que se aprovechan de su amistad, para tomar venganzas contra las personas que son el gran capital humano de la empresa, como ha sucedido muchísimas veces tanto en las universidades públicas como en las privadas, quitando de la planta de docentes, como si fueran fichas, a valiosos elementos que han colaborado durante años a prestigiar a su universidad, pero, que ahora, con las modas gays y el libertinaje de la sociedad en que vivimos, los responsables de dirigir una institución educativa no paran en mientes para quedar bien con sus querencias y perjudicar a profesores honestos que han dejado toda una vida en bien de esas instituciones y que son lanzados a la calle a mendigar un trabajo para poder mantener a sus familias.

CAPÍTULO III

FORMACIÓN DE EMPRESARIOS EN EL CONTEXTO DE UNA CULTURA DE LA EVALUACIÓN

III.1 ¿Cómo ayudar a nuestros alumnos a ser empresarios?

“*Multo se ipsum quam hostem superare operosium est*”⁸⁸, que traducida al español dice: “El haberse vencido a uno mismo es mucho más glorioso que haber vencido a un enemigo”

Hoy en día, se recomienda dicha frase a todos los estudiantes de los últimos semestres de casi todas las carreras, con la finalidad de que reflexionen acerca de la cumbre de su vida juvenil, sobre tomar la decisión de convertirse en egresados con la mentalidad de hombres de empresa. Esa es la opción, o ser lo que se ha sido en el pasado, un egresado más buscando trabajo en un mercado saturado, o con pocas posibilidades de otorgar ocupación a los miles de egresados a nivel nacional de todas las carreras.

El alumno tendrá que vencer el miedo que siente sólo de pensar que no puede ser un empresario; aunque al principio como muchos sea un microempresario. He allí el reto, vencerse a sí mismo. ¿Qué es lo que tiene que hacer ese nuevo egresado? Quitarse los miedos que lo acompañan desde siempre, porque no se les ha inculcado el espíritu empresarial⁸⁹.

Es por ello que las universidades tienen que “meter el acelerador hasta el fondo” y a corto plazo lograr que miles de jóvenes estén reinventando el mundo de los negocios en México. Se sabe que no es tarea sencilla, pero también se reconoce

⁸⁸ La frase expuesta corresponde a Valerio Máximo, un historiador latino del siglo I de nuestra era, autor de una serie de nueve libros titulada **Dichos y hechos célebres**.

⁸⁹ El espíritu empresarial consiste en aprovechar todas y cada una de sus fortalezas y buscar superar poco a poco sus debilidades, sacando lo mejor de su creatividad, de manera tal que puedan surgir, como ha sucedido en diversos rumbos del globo terrestre, nuevos negocios, de esos que ahora están emergiendo y que hace unos cuantos años ni soñábamos que pudieran aparecer.

que el tiempo, recurso más escaso, se ha ido encima y no se ha podido arrancar lo que es necesario para un país que difícilmente logrará a corto plazo alcanzar metas más lejanas; como lo es resolver el desempleo galopante. Una manera de ir en ese sentido, es sembrar en los alumnos de las universidades dicho espíritu empresarial.

Para lograrlo no se requieren palabras, se necesitan hechos concretos, y éstos sólo se lograrán con la participación comprometida por parte de profesores y alumnos, que sean capaces de formar un equipo de trabajo multidisciplinario que asesore a aquellos alumnos que se atrevan a enfrentar los retos que aquí se proponen.

En algunas partes de la República Mexicana se ha seguido el ejemplo de algunos países de primer mundo, se trata de armar mini empresas con capital ínfimo pero con grandes deseos de alcanzar los propósitos de los socios: convertirse en patronos de cientos de empleados y no ser un empleado más que llega a servir a personas que tuvieron la valentía de entrar a un mundo desconocido y luchar por ser empresarios hasta conseguirlo.

México padece desde hace varias décadas de un índice de desempleo bastante alto, lo que significa que hay millones de ciudadanos sin empleo, mientras que el subempleo⁹⁰ nacional aumenta en forma constante.

Al formar parte de la sociedad mundial y gozar de un nivel socioeconómico y cultural de élite, se tiene un compromiso ético con la sociedad, no sólo educar discípulos y guiarlos hacia una meta común: hacerlos hombres de bien que sirvan al prójimo; sino apoyarlos y animarlos a que enfrenten nuevos retos que día a día cambian al mundo. Es menester que los jóvenes se formen bajo el espíritu empresarial.

El maestro debe dejar de sólo ser quien transmite los conocimientos, debe procurar sacar desde el corazón de los discípulos su creatividad, promover,

⁹⁰ Cuando se hace referencia al subempleo se debe resaltar que aquellos trabajadores no tienen las prestaciones laborales que las leyes relativas al trabajo estipulan.

permitir que el alumno pueda opinar. Sólo así, se logrará que los egresados se acostumbren a opinar, a tomar decisiones, a atreverse a enfrentar retos apoyados en su talento, porque en síntesis, tener espíritu empresarial es tener la templanza para atreverse⁹¹ a lo que otros no se han atrevido.

En algunos medios de comunicación y profesores, se ha escuchado la regla del economista italiano Wilfrido Pareto que indica que el 80% de la población mundial trabaja para un 20% de esa población. También escuchamos que el 10% de la gente gana el 90% del dinero que circula.

Ante este panorama se debe impulsar a los jóvenes a que luchen por una vida mejor que la de sus maestros, que se atrevan a vivir una aventura en la que puedan salir vencedores⁹² y disfrutar sus logros como empresarios.

Hoy se busca educar a una generación de personas valientes, emprendedoras, de jóvenes que cambien la faz de su patria, dejar huella en la tierra y obtener el placer más grande del mundo: servir a los jóvenes y verlos triunfar. Si se logra este propósito un Maestro será digno de ser llamado como tal.

Si se enseñan las técnicas y métodos para administrar un negocio, es la Universidad el gran capital con que cuenta una nación para encarar su futuro y en él, están nuestros jóvenes alumnos.

Se debe enseñar siempre la necesidad de ser emprendedores y de crear micro empresas, para esta labor se podrá contar con la asesoría de Profesores y, a medida que formen, conozcan y aprendan todo lo relativo a ellas, enfrentando los problemas y resolviéndolos por medio de soluciones estratégicas; llevarán a sus empresas a puerto seguro hasta que sean estables y consistentes. El objetivo

⁹¹ Al hacer énfasis en “atreverse”, se debe resaltar que los alumnos han sufrido perjuicios en su economía y en su salud, pero han sido, son y serán los grandes empresarios del pasado, del presente y los del futuro. No se pueden alcanzar las grandes metas si no es a través de empeño y dedicación, sin olvidar que la vida misma también conlleva sufrimiento y *stress*.

⁹² Habrá batallas en las que la persona vencerá, habrá otras en que sea derrotada, sin embargo, debe estar dispuesta a levantarse y continuar la lucha por sus ideales; teniendo por camino la conciencia.

fundamental⁹³ será conducir a la empresa a un nivel de seguridad en el que se generen los recursos necesarios para su independencia administrativa.

El alumno comprenderá el comportamiento humano en el mundo de los negocios y adquirirá los conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo leal a la empresa a través de la motivación y el adecuado adiestramiento.

III.2 Participación de la Universidad

La universidad deberá integrar un equipo de trabajo encargado de coordinar la actuación del **departamento de vinculación empresarial** que dará asesoría a alumnos emprendedores; los problemas que se le presenten y las soluciones que se apliquen serán documentados de manera que se haga acopio de las experiencias -sean estas positivas o negativas-. que se vayan dando y sean aprovechadas por las demás.

En los casos en que la universidad no imparta determinada carrera de la que se requiera un asesor, podrá concertar la participación de un profesor ajeno a la misma.

La universidad buscará el apoyo de las autoridades gubernamentales a fin de obtener recursos de toda índole que proporcionen fortaleza al programa de emprendedores. Estos recursos podrían ser financiados de tal manera que las empresas nacientes tengan créditos blandos y oportunos para su más pronto despegue y consolidación.

Por medio de una revista y/o publicaciones se darán a conocer los avances de los programas de asesoría a alumnos con espíritu empresarial, procurando relatar las

⁹³ Cuando se cumpla dicho objetivo, las empresas formarán parte de la clientela de un departamento de "vinculación empresarial" y podrán pagar por los servicios de asesoría que en adelante se les presten, aplicando cuotas determinadas por la universidad; en el entendido de que cada emprendedor tendrá la libertad de elegir, si continua la asesoría o bien optar por otras ofertas del mercado. Los ingresos provenientes de la asesoría a empresas incubadas por la propia universidad se podrán destinar a la amortización de los gastos incurridos durante el periodo de asesorías gratuitas.

experiencias que se obtengan día a día, así como toda aquella información que sea de interés.

III.3 Adecuada administración de programas

A continuación se enuncian diferentes categorías que permiten a los alumnos aprender mejor el conocimiento, desarrollar diversas habilidades, así como vivir con las mejores actitudes⁹⁴.

Se plantean siete diferentes competencias que se busca desarrollar en los alumnos, asimismo seis aprendizajes que el alumno debe adquirir a lo largo de su formación profesional.

La ECCE utiliza procesos sistemáticos y bien documentados para desarrollo, monitorear, revisar y valorar la esencia de los programas, evaluando las experiencias de aprendizaje de cada una de ellas.

Competencias que se busca desarrollar en los alumnos
Habilidades de comunicación
Razonamiento ético
Habilidades analíticas
Técnicas de uso de la información
Entendimiento multicultural y de la diversidad
Pensamiento crítico
Responsabilidades éticas y legales, en organizaciones y la sociedad en general

⁹⁴ Siendo Director de la escuela de negocios de la UP puse en marcha la entonces llamada Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales (ECEE).

Conocimientos que se imparten a los alumnos
Teorías financieras, análisis, informes y mercados
Creación de valor en producción y distribución de bienes, servicios e información
Técnicas que dinamicen el trabajo individual y grupal
Análisis estadístico de datos y ciencias directivas que soportan los procesos decisorios en las organizaciones
Tecnologías de la Información
Ambiente organizacional, doméstico y global

III.3.1 Objetivos de aprendizaje de licenciaturas y maestrías

Generales, de dirección y específicos.

Existen objetivos de aprendizaje adaptados a la misión y circunstancias particulares de ECEE; y se manifiestan logros en objetivos clave de aprendizaje general, específicamente para la dirección y en disciplinas específicas.

Nivel educativo en licenciaturas y maestrías

El tiempo, los contenidos, el esfuerzo y la interacción, son elementos que se interrelacionan en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Los programas de la licenciatura proveen suficiente tiempo, cobertura de contenidos, esfuerzo de estudio, e interacción alumno-profesor, tales que aseguran el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.

Con base en conocimientos, habilidades y actitudes, la participación en programas a nivel de maestría presupone la base general de conocimientos y habilidades adecuados a un grado de licenciatura y se desarrolla a un nivel más avanzado.

Se busca desarrollar la capacidad que tienen los alumnos para:

- Aplicar conocimientos en circunstancias nuevas y no familiares, a través del entendimiento conceptual de la especialización.
- Resolver problemas adaptando e innovando en diversas situaciones y circunstancias.
- Cuestionar y hacer análisis crítico sobre los conocimientos de la disciplina especializada.

Aplicación de teorías y modelos a problemas

Los estudiantes de maestría especializados deben ser capaces de aplicar teorías, modelos y herramientas para resolver problemas concretos de negocios y dirección.

III.4 Liderazgo y humildad

Todo empresario debe tener inscrito el liderazgo, pues será él quien dirija a la empresa y a las personas que en ésta trabajen; sin embargo, se requiere vivir en **homeostasis**, buscar el equilibrio perfecto entre el liderazgo y la humildad; pues ambos formarán a una mejor persona.

El liderazgo es una capacidad que tiene la persona para dirigir a otras, poder tener cierta influencia para lograr la consecución de un fin común; tal y como sucede en una empresa.

El liderazgo puede ser positivo o negativo, es decir, que conlleve a fines comunes y éticos, o bien que se abandere por el contrario un fin no benéfico.

Por otro lado, todo líder deberá contar con cierta dosis de humildad, pues ésta le permitirá aceptar sus fortalezas, debilidades o áreas de oportunidad; gracias a la

humildad el líder podrá aceptar la ayuda de otros, o quizá, simplemente una intervención propositiva de mejora hacia la calidad.

La humildad consiste en reconocer que no se es una persona perfecta, capaz de dominar con destreza toda actividad; con la necesidad de otros para obtener un mejor resultado, propicio para todos.

Al referirse a la humildad en el liderazgo, la importancia recae no sólo en hablar, sino en escuchar; dar tiempo al proceso de comunicación bidireccional en donde ambas partes crecer y se enriquecen a sí mismas.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO: “UNA UNIVERSIDAD FUNDADA PARA FORMAR”

“La descomposición de todo gobierno comienza por la decadencia de los principios sobre los cuales fue fundado”- Montesquieu

Este es el caso de una universidad que nació bajo los augurios más maravillosos de los que se tengan conocimiento en un país muy parecido a todos los latinoamericanos.

Un grupo de amigos, intelectuales todos ellos, se reunían todas las mañanas para desayunar y comentar los últimos acontecimientos sociopolíticos del país, de manera que en esa mesa se sentaban seres pensantes preocupados por la marcha de su patria, y determinaron que las razones de la perenne mala administración del país tenía su origen en la mala educación de su pueblo.

Con esta idea, empezaron a planear una solución que le diera vuelta a la tendencia tan negativa que sin duda alguna terminaría en una revolución que sólo más daños traería a la clase trabajadora; ninguna guerra es buena para los pueblos.

Tras varios meses de darle vueltas al asunto, decidieron buscar aportaciones de capital para fundar una universidad que viniera a apoyar a las industrias y por ende al resto de la maquinaria generadora de satisfactores para la nación.

De inmediato hablaron con sus amigos y luego con los amigos de los amigos, poniendo énfasis en la necesidad de una universidad de gente de bien que fuera a sus empresas a apoyarlos en su función de obtener más y mejores resultados mediante una actuación de capacidad y honestidad⁹⁵.

Cuando estuvo reunido el capital necesario para la adquisición de un bien inmueble que fuera adecuado para el número de estudiantes que esperaban

⁹⁵ La fama que corría era que diariamente todas las empresas eran víctimas de sus empleados, quienes faltos de educación y valores morales, desperdiciaban el tiempo en boberías y la producción que se debía obtener no se daba, de manera que las fallas de control interno que en cada auditoría se detectaban, año con año eran las mismas con algunas adiciones dadas las nuevas condicionantes que los trabajadores enfrentaban.

matricular al inicio de sus actividades. Así como también lo necesario para la infraestructura que toda universidad de prestigio debería tener en esa lejana época.

Faltaba lo principal, el cuerpo académico. Para la selección del cuerpo académico pensaron que debía reunir una serie de características muy especiales considerando gente que pensara como ellos, formando un perfil del profesor ideal que contemplara lo siguiente:

Misión: contribuir en un ambiente de participación responsable, apertura, libertad, respeto y crítica propositiva al desarrollo y la difusión del conocimiento, y a la formación de profesionales e investigadores con calidad humana y académica, que se comprometan en el servicio a los demás para el logro de una sociedad más libre, productiva, justa y solidaria.

Transformar a los alumnos, a través de la formación personalizada, para lograr que el desarrollo socioeconómico del país contribuya a elevar el nivel de vida y la dignidad de las personas de todos los estratos sociales.

Tener un espíritu de apertura, de comprensión con todos, de trabajo constante, de alta exigencia académica, de convivencia amistosa y alegre entre personas de las más diversas ideas y mentalidades, de diálogo abierto y sincero.

Personas humanas dispuestas a hacer de la universidad la mejor del mundo mediante una disciplina rígida en cuanto al seguimiento de las normas de la casa de estudios, pero flexibles en cuanto a la necesidad de adecuar sus ideas hacia el bien de los alumnos y de la propia universidad.

Laborar ofreciendo una pedagogía de la plenitud de la vida humana, que cabe alcanzar en cualquier circunstancia de la existencia, a través del trabajo y de las actividades normales durante la jornada docente.

Ser abiertos de mente para escuchar a los alumnos y maestros en cuanto a las sugerencias para mejorar todos los aspectos de la vida de la universidad y, no limitarse a los elementos especializados de cada área del conocimiento; el docente deberá mantener una actitud de estar por encima de esos aspectos,

forjando una visión interdisciplinaria en el desarrollo de sus funciones como docente.

Con ello, estaría buscando laborar para el equipo y no buscar destacar él en lo individual; la universidad no sería de maestros egocéntricos, sino un gran equipo de trabajo que lograra sus frutos a través de un trabajo de conjunto, desde la capacitación e investigación institucional hasta el más mínimo detalle que lleve a la universidad a los niveles de excelencia.

Con el inicio de esta Universidad esperaban ofrecer al pueblo una gran tarea de servicio generoso y exigente, llevada a cabo con eficacia apoyada en los grandes valores de la patria y de la humanidad en general, sobre todo, en el espíritu que dio origen a la idea de formarla.

La Universidad consideraría como principios básicos de su actividad, los siguientes:

- Libertad de conciencia de todos sus miembros
- Constante y sincera apertura al diálogo con todas las corrientes ideológicas
- Libertad académica de enseñanza e investigación, sin más límites que las normas supremas de la Moral y el Derecho conforme a un concepto cristiano del ser humano
- Autonomía real de las funciones universitarias, sin dependencia ni sujeción a intereses económicos o políticos extrauniversitarios
- Sentido profundo y operante de justicia social que tiende al desarrollo integral de las comunidades humanas, en especial de los sectores menos favorecidos.

Como fundamento de su filosofía educativa se inspira en los valores cristianos, los que se propone integrar con los adelantos científicos y filosóficos mediante una actitud permanente de honestidad intelectual y búsqueda de la verdad, poniendo especial énfasis en el fomento del diálogo interdisciplinario, encaminado a la formación integral de la persona y a la integración universitaria del conocimiento, y en mantener el esfuerzo por alcanzar las metas más altas en términos de calidad humana y académica, promoverá entre todos sus miembros una conciencia viva

de los problemas sociales, así como la consecuente responsabilidad para cooperar a resolverlos; se considera al servicio del pueblo en la búsqueda desinteresada, sin sectarismos de una cultura propia afianzada en su historia y abierta al mundo.

Previamente se hicieron todos los trámites inherentes a la autorización del Ministerio de Educación del país, el cual sin mayor demora agilizó todos los trámites y autorizó de inmediato todas las peticiones del grupo de personas integrantes de la **sociedad docente revolucionaria**⁹⁶.

Con estos antecedentes se dieron a la tarea de buscar el elemento humano el cual fue muy bien seleccionado, integrándose una plantilla de docentes de la mejor calidad, la nueva universidad ubicada en la capital de esa república, de inmediato tuvo el apoyo de grandes personajes relacionados con las cámaras de la industria, el comercio, y todos los giros comerciales de esa época y siendo ese país muy religioso.

De la clase media hacia arriba se corrió la versión del nacimiento de una universidad tan adelantada como cualquiera de las grandes universidades del planeta, con la que competirían otras de carácter privado ya en funciones, lo que motivo una matrícula más allá de lo que se esperaba para el primer año de funciones.

Ante un inicio tan espectacular, a la universidad a la cual llamaron **Universidad del Futuro (U.F.)** sólo le faltaba tener a su Rector por lo que los integrantes de la Junta de Gobierno se decidieron por Kukulcan Ek Sevejeca, un hombre muy sabio con reconocimientos a nivel internacional, filósofo nato, con títulos en varias licenciaturas y Doctorado en Ciencias; una hombre de gran espiritualidad y de un carisma extraordinario.

Lo primero que hizo esta persona al ser nombrado Rector fue poner los puntos sobre las íes y en unión con peritos en jurisprudencia, dieron a luz un Reglamento

⁹⁶ Si algo resulta conveniente para los gobiernos, es que la iniciativa privada le ayude con la pesada carga de educar al pueblo, y que mejor que en el nivel superior donde es más costoso para los gobiernos el mantenimiento de la infraestructura necesaria.

bajo el cual se regiría la universidad, que a diferencia de otras que habían nacido a partir de una o dos escuelas, ésta nace en plan gigante con las siguientes Escuelas y Facultades:

- Escuela de Arquitectura
- Facultad de Contaduría y Administración
- Facultad de Medicina
- Facultad de Pedagogía
- Facultad de Derecho
- Facultad de Filosofía
- Ingeniería Electromecánica
- Ingeniería Industrial
- Escuela de Comunicación

En resumen la meta de esta Universidad sería:

“LA FORMACIÓN INTEGRAL Y LA EXCELENCIA ACADÉMICA”

Universidad del Futuro

Reglamento

Existen en la Universidad a quien en lo sucesivo para efecto de este reglamento la mencionaremos como U.F., los siguientes órganos de gobierno:

I. Colegiados

- a. Junta de Gobierno.
- b. Consejo Superior
- c. Consejo de Rectoría
- d. Consejo de Dirección
- e. Comité directivo de escuelas y facultades

- f. Los demás que la Junta de Gobierno, el Consejo Superior y el Consejo de Rectoría determine, en sus correspondientes campos de competencia

II. Autoridades

- a. Presidente de la Junta de Gobierno
- b. Rector
- c. Secretario General
- d. Administrador General
- e. Directores de escuelas y facultades.
- f. Directores de direcciones de servicios
- g. Los demás que la Junta de Gobierno, el Consejo Superior y el Consejo de Rectoría determinen, en sus respectivas esferas de competencia.

Junta de gobierno

La Junta de Gobierno es la máxima autoridad de la U.F. y está integrada por los miembros fundadores de la Sociedad Docencia Revolucionaria, propietaria de la institución.

La Junta de Gobierno poseerá todas las facultades necesarias para establecer la organización, implantación, ejecución y supervisión de las actividades académicas, científicas, y administrativas de la U. F.

Consecuentemente, tendrá las atribuciones que sean menester, pero por lo pronto y a reserva de modificar si se considera prudente estarán las siguientes:

- Nombrar y remover a los miembros del Consejo Superior y al Rector.
- Si fuera necesario lo anterior, lo hará por mayoría de dos terceras partes de sus méritos académicos y cualidades morales, como por su talento directivo, procurando siempre que los miembros del Consejo Superior y el Rector enaltezcan e impulsen el desarrollo y progreso de la U.F.

- Acordar sobre todo lo concerniente respecto a la administración y disposición del patrimonio universitario.
- Abocarse al conocimiento y resolución de los asuntos de mayor trascendencia de la U.F., señalando las orientaciones definitivas que se requieran para su inmediata y correcta resolución; suscribir los convenios que afecten el funcionamiento institucional.

Consejo superior

El Consejo Superior estará formado por el número de miembros que determine la Junta de Gobierno, a propuesta del propio Consejo Superior, pero nunca será inferior a siete. Los Consejeros durarán en su cargo tres años.

El cargo de consejero es personal y no podrá desempeñarse por mandatarios o representantes.

Para ser Consejero se necesita:

- a) Ser mayor de 25 años y no mayor a 70 años;
- b) Observar una conducta personal que no desdiga del alto concepto moral que la Universidad trata de inculcar en sus alumnos.
- c) Haber demostrado claro interés por los asuntos de la U.F.

El Presidente del Consejo Superior podrá ser el Rector General u otra persona, sin embargo, el Rector General, por el simple hecho de su nombramiento como tal, será siempre miembro del Consejo Superior y cuando otra persona sea designada como Presidente, el Rector ocupará el cargo de Vicepresidente.

El Consejo Superior designará un Secretario, que podrá no ser miembro del mismo.

El Secretario se encargará de convocar a las juntas, levantar el acta de las mismas y el libro de registro de los consejeros, transmitirá las resoluciones del Consejo a los funcionarios correspondientes, y tendrá las demás funciones que le encomiende el propio Consejo Superior.

El Consejo Superior tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Representar a la Asociación,
- II. Aprobar el presupuesto general de la U.F. y los estados financieros;
- III. Promover la obtención de recursos económicos para la U.F.;
- IV. Nombrar o remover a los miembros del Consejo de Rectoría;
- V. Aprobar la adquisición de activos inmuebles y las inversiones significativas;
- VI. Aprobar las operaciones que impliquen endeudamientos importantes;
- VII. Aprobar la ayuda a las labores sociales que impliquen compromisos económicos significativos;
- VIII. Aprobar compromisos de vinculación con centros de investigación, docencia, consulta y asesoría que impliquen responsabilidades importantes para la U.F. y sus miembros, sólo por lo que se refiere a las implicaciones monetarias
- IX. Solicitar al Consejo de Rectoría los informes que considere pertinentes
- X. Modificar los Estatutos de la Universidad conjuntamente con el Consejo de Rectoría.
- XI. Establecer anualmente los lineamientos generales, criterios, proyectos o programas que deben seguir las personas físicas y morales que tengan interés en los asuntos de la U.F.

Consejo de rectoría

El Consejo de Rectoría⁹⁷ estará integrado por el Rector, el Director General, el Secretario General, y por las demás autoridades que determine la Junta de Gobierno.

Los cargos del Consejo de Rectoría son personales y no podrán desempeñarse por mandatarios.

El Consejo de Rectoría tendrá las siguientes atribuciones:

- I. El gobierno de la U.F. en todos aquellos asuntos que no sean competencia de la Junta de Gobierno ni del Consejo Superior.

⁹⁷ El Presidente del Consejo de Rectoría será el Rector.

- II. Nombrar y remover a los miembros, a los directores de carrera, institutos y centros de investigación o áreas, y a los principales funcionarios administrativos y directores de las direcciones corporativas, para lo cual escuchará las propuestas de los consejos de dirección;
- III. Establecer el Plan Cuadrienal de la U.F. y darle el seguimiento y evaluación;
- IV. Establecer o aprobar nuevas áreas, carreras, centros de investigación, planes, cursos especiales, programas especiales y programas de estudio, universidades foráneas, sedes, campus, institutos o departamentos de la U.F., para lo cual deberá contar con la autorización previa del Consejo Superior por lo concerniente a las repercusiones económicas, así como a los cambios importantes a los mismos;
- V. Dictar los criterios generales sobre la investigación en la U.F. y aprobar, en su caso, el Reglamento de Investigación de la U.F...
- VI. Aprobar todos los reglamentos y normatividad de la U.F.
- VII. Aprobar los programas de formación y capacitación de profesores, investigadores y alumnos;
- VIII. Aprobar el Presupuesto de Operación y de Inversiones de la U.F.
- IX. Someter responsable y diligentemente a aprobación del Consejo Superior iniciativas a que hace referencia las facultades del Consejo Superior.
- X. Si las condiciones del país en el futuro mediano lo permiten, la U.F. podrá ampliar su campo de acción hacia las ciudades más importantes del interior de la República, creando los campus necesarios, institutos y/o escuelas preparatorias que sean pertinentes, buscándose para ello, contar con la participación de la sociedad de cada ciudad, así como de las organizaciones empresariales a fin de garantizar el éxito económico.
- XI. De darse las circunstancias plasmadas en el punto anterior será el Consejo Superior el que decida las prioridades para fundar nuevos campus, institutos y/o preparatorias.
- XII. De concretarse lo mencionado en los puntos XI Y XII, los campus, institutos y/o preparatorias se atenderán a las disposiciones contenidas en el presente

reglamento y por ningún motivo tendrán autonomía en la toma de decisiones, las cuales son facultad del Consejo Superior.

Con todos los antecedentes mencionados, hace 40 años empezó a aportar nuevos profesionistas a la sociedad, los cuales dieron fama a la U.F. por ser individuos de una honestidad a toda prueba, líderes con gran lucidez, capaces de trabajar en equipo y con una mentalidad abierta al cambio y a la adaptación de las circunstancias, lo que les permitió enfrentar miles de problemas que solventaban con una gran visión, lo que trajo para sus empresas logros muy importantes que las llevaron a mejores estadios dentro del mercado en el que compiten.

Muy pronto el prestigio de la U.F trascendió por toda la república y del interior de ella empezaron a llegar jóvenes de familias de un buen nivel cultural y económico que al terminar sus carreras fueron la mejor publicidad en las ciudades importantes del país, por lo que diez años después ya la U.F. tenía campus en seis de las principales ciudades del país.

Con la misma metodología con que iniciaron la primera universidad en la ciudad capital del país, y ya con experiencia en el ramo, fundaron otros campus con cuerpos docentes que fueron preparados con anticipación en su propia Facultad de Pedagogía de manera que el éxito fue rotundo.

Los logros de sus alumnos cada vez fueron más; muchos gracias a los convenios celebrados por la U.F. en el extranjero, obtuvieron becas para estudiar maestrías y doctorados, lo que les valió que al regresar obtuvieran puestos de mucha importancia en las grandes empresas y en muchas áreas importantes del gobierno, lo que ayudó a la universidad a extender sus conexiones para obtener apoyos para alcanzar donativos de la iniciativa privada y apoyos financieros del gobierno destinados a la investigación y hacia la adquisición de bienes inmuebles tendientes a instalar en el futuro otros campus, o bien, abrir nuevas escuelas y facultades de acuerdo con los nuevos requerimientos de la modernidad.

Muchos de esos alumnos que fueron becados para estudiar en el extranjero, se incorporaron al cuerpo docente, lo que le dio mayor calidad académica, por una parte, pero, también sirvió como un estímulo a los estudiantes de nuevo ingreso

para estudiar con ahínco buscando alcanzar calificaciones que les permitieran lograr becas en el extranjero.

Las décadas fueron pasando, el cuerpo académico fue envejeciendo, algunos de los pioneros murieron, el Rector⁹⁸ que inició la U.F. cumplió su ciclo como Rector, y cedió su puesto a las nuevas generaciones.

Pues bien, los años fueron sucediendo uno tras otro, pero aquella universidad mantuvo contra viento y marea el prestigio conquistado gracias a aquellas ideas iniciales y a las buenas relaciones que con el tiempo fueron adquiriendo en el ámbito empresarial, de quien reciben aún fuertes donativos que la hacen una universidad solvente.

Los hijos iban creciendo, entraron y salieron de la U.F., hicieron amistades entre sus compañeros de clase, algunas muy sólidas, de esas que rayan en la hermandad, lo cual no es malo, al contrario son benéficas; muchos casos se dan, en que entre hermanos consanguíneos no hay el acercamiento ni la confianza que se presume debe haber entre hermanos, por lo cual, surgen esas hermandades entre amigos.

Lo cierto es que por ese tiempo se da un cambio en la mentalidad de los jóvenes prospectos para ingresar a la universidad, ellos que quisieran les regalaran los títulos para “irse a ganar dinero”, y con mayor razón un egresado de la U.F. ante títulos como Licenciado en Negocios Internacionales, Licenciado en Actuaría, Licenciado en Finanzas Internacionales; ya se veían dirigiendo empresas de la mayor importancia, con eso la matrícula se fue a las nubes, y entonces la Universidad toma una importancia colosal por los ingresos generados.

Pues bien, al darse el cambio de director en la escuela de Arquitectura, el nuevo director de nombre Carlos Wolfskill Caparrosa poco a poco empieza a darse cuenta de que los medidores de desempeño, no siempre coincidían con los

⁹⁸ Lo cierto es que el sabio Rector fundador, sigue en la U.F. dando sus conferencias y escribiendo libros y artículos y, es considerado uno de los “gurúes” de su país en lo concerniente a temas relacionados con las empresas y sus recursos humanos.

objetivos más importantes de la Universidad, como lo es por supuesto la formación integral y la excelencia académica.

Los golpes de timón necesarios para que la nave que ahora estaba a su cargo siguiera surcando los mares en aguas tranquilas, fueron dados, y las metas se fueron alcanzando poco a poco, no sin antes vencer ciertas inercias que desde años atrás existían, a saber:

Los coordinadores académicos no hacían su trabajo correctamente, de manera que los profesores, tanto los de tiempo completo, como los de asignatura, hacían lo que querían, no llegaban puntuales a sus clases y por lo tanto sus clases no comprendían los 50 minutos estipulados, faltaban y su clase no la reponían citando a los alumnos en días distintos a los normales, por lo que clase que no se daba, prácticamente no se recuperaba, o bien, los temas a tratar se tocaban muy superficialmente, lo cual implicaba que los programas de estudio se desfasaran de manera que algunos temas de plano ni se tocaban en detrimento del aprendizaje de los alumnos.

Algunos maestros se ponían de acuerdo con los alumnos para tratar de engañar al coordinador académico, cosa que frecuentemente se hacía, pero el poco interés de los coordinadores académicos por el cumplimiento de programas de estudio y asistencia de los maestros hacía que no se requiriera de ellos, desde que los coordinadores no cumplían con sus funciones, varios de los cuales fueron sorprendidos durmiendo en sus despachos con los pies encima del escritorio.

Pero sucedió que uno de los coordinadores de nuevo ingreso no se prestó a ese jueguito y se les cayó el teatro a los miembros de esa área, y empezaron a saltar varias deficiencias que desde años atrás venían sucediendo, y así se despidieron a varios maestros que se sentían muy seguros de sus “palancas”.

El nuevo coordinador académico fue clasificado como un “tipo de cuidado” ya que estaba del lado del director a quien se engañaba con falsos informes. Para que el lector se de una idea aproximada, citaré algunas de las actividades que debe realizar un coordinador académico de la U.F. de las cuales muchos hacían caso omiso:

Llevar un control de:

- Asistencias de alumnos y profesores
- Calificaciones
- Exámenes

Otras actividades

- a) Dar seguimiento a los planes de estudio
- b) Supervisar la calidad de cátedra
- c) Proporcionar los apoyos instrumentales a profesores y alumnos cuando estos le fueran requeridos.
- d) Actualización de kárdex
- e) Solución y seguimiento en su caso de los problemas que pudieran surgir entre profesores y alumnos, o en forma específica de uno o de otro.
- f) Cuidar que los profesores conozcan sus asignaturas, investiguen y publiquen.
- g) Verificar en su caso que se publiquen los artículos elaborados por profesores y alumnos.
- h) Realizar encuestas para evaluar al cuerpo docente a su cargo.
- i) Percatarse de las necesidades de profesores y alumnos para darles solución pronta y expedita.
- j) Con base en entrevistas, conocer la opinión de los alumnos de cada uno de sus maestros y a la vez la de los profesores respecto al aprovechamiento de cada uno de los alumnos.
- k) Elaborar reportes quincenales dirigidos a la dirección de la escuela sobre los acontecimientos ocurridos en ese lapso dentro de los grupos bajo su responsabilidad, destacándolos por su importancia haciendo énfasis en los casos de maestros impuntuales y de aquellos cuya calidad de cátedra se considere insuficiente.
- l) A partir del primer periodo de exámenes, mantenerse atentos a los alumnos que sacaron baja calificación a fin de apoyarlos en lo que sea necesario con

el objeto de que mejoren sus resultados, si la causa fuera el profesor por su mala calidad de cátedra, comunicarlo a la dirección.

- m) Vigilar que las normas de la U.F. sean atendidas por profesores y alumnos
- n) Asesorar a los alumnos que en opinión del asesor académico la requiera y en su caso turnarlos hacia el área de psicología, o hacia los maestros que sea necesario a fin de resolverles sus problemas y hacer de ellos los estudiantes exitosos que quiere egresar la U.F...
- o) Imbuir en los alumnos mayor capacidad de captación; que aprenda a aprender.
- p) Cuidar que los maestros motiven a sus alumnos a participar en clase y sean sus servidores, no tiranos, a fin de que los discípulos puedan acudir a ellos sin temor para preguntar sobre los temas que no les hayan quedado claros, y que el profesor no se convierta en un represor porque le preguntan.
- q) Elaborar informes semestrales sobre lo que ocurrió en las aulas y de todas las actividades que se le tienen asignadas, así como de los resultados de los grupos a su cargo, poniendo especial cuidado en aquellos maestros cuyas calificaciones tendieron a ser radicalmente altas o bajas.
- r) Informar a la dirección en cualquier momento que juzgue oportuno, de las desviaciones en que incurran profesores o alumnos, que a su juicio dañen el prestigio de la universidad o la calidad académica. Para que el director tome las decisiones conducentes.

Los resultados obtenidos por el nuevo director fueron satisfactorios ya que logró las metas presupuestadas en los primeros tres años de actuación e incluso las superó.

El director de Arquitectura Wolfskill Caparrosa que se enteraba en las juntas de directores de escuelas y facultades de la universidad de las pérdidas de algunas escuelas, presentó un proyecto a fin de que la universidad dejará de perder dinero en algunas de las escuelas, por lo que una vez estudiado por las más altas autoridades de la U.F., fue aprobado.

El proyecto consistía en fusionar todas las escuelas del área de Ingeniería, **Actuaría** y Arquitectura y hacer de ellas una sola escuela bajo la batuta de un director⁹⁹; se eliminarían a dos directores cuyos sueldos eran de bastante cuantía, asimismo se eliminaría a dos Coordinadores administrativos y a dos Secretarios académicos y de manera que habría un ahorro substancial.

Por acuerdo del Consejo Superior quedó a cargo de Carlos Wolfskill, quien reacomodó las estructuras administrativas y puso a funcionar la escuela con éxito

En el caso de la escuela de Arquitectura, se justifica la baja de matrícula en virtud del impacto mercadotécnico que otras carreras tuvieron en el mercado estudiantil a nivel nacional; incluso otras universidades privadas de la competencia cerraron sus escuelas de Arquitectura por dicha razón.

Para fines de ejemplo exclusivamente hubo muchos más, se citarán dos casos ocurridos en la escuela de Ingeniería en donde la verdadera atención personalizada ayudó a dos alumnos.

Caso 1: Incomprensión familiar.

Este es el caso de un chico, Jacinto Combera, un joven robusto, de piel blanca, ojos azules, cabello rubio, de aproximadamente 1.75 metros de estatura y unos 80 kgs. de peso, proveniente de una distinguida familia capitalina, su padre un hombre muy alto, de 100 kgs, de peso, perteneciente a una familia de alcurnia, con un ego demasiado crecido, doctorado en ciencias administrativas en una universidad extranjera de prestigio, perteneciente a las más importantes agrupaciones profesionales, catedrático distinguido de la Universidad Nacional y de otras universidades privadas, asesor en muy importantes industrias del país: una eminencia.

Para molestia del señor padre de familia, su hijo deseaba estudiar la carrera de piloto aviador, aun cuando ciertos problemas de origen mental del chico, le

⁹⁹ El proyecto se aprobó y nace la Escuela de Ingeniería y Arquitectura.

hubieran rechazado de cualquiera escuela de aviación, de manera que el padre lo obligó a estudiar la licenciatura que él había obtenido.

El chico no era un retrasado mental, tampoco había heredado la inteligencia del padre, ingresó a la U.F. donde pasó algunos años, más de los requeridos para concluir su carrera como Arquitecto.

Lo cierto es que a raíz del carácter del alumno, sumado a los arranques de ira del padre, que gracias a su ego ya había menospreciado a varios profesores de la universidad, el alumno ya formaba parte de la lista de la Psicóloga de la escuela, que lo atendía junto con otros médicos que su padre le había conseguido.

Los asesores académicos que conforme al grado y grupo le atendían no tuvieron ningún progreso con él, gracias a lo que ya se comentó anteriormente, había valores entendidos entre ellos para no meterse en problemas ni con los maestros ni con los alumnos y así vivir una vida laboral plácida.

Un día el chico se quejó con su padre de un profesor de mecánica de suelos, que también tenía su carácter y había tratado muy rígidamente al alumno. El padre sin dudar, se presentó en el aula y encaró al profesor Schroeder y según se cuenta le demostró al profesor que sus explicaciones sobre determinado tema matemático eran erróneas, lo cual queda en duda, dada la capacidad del citado profesor.

El Dr. Jacinto Combera y Mármol del Río, le preguntó al profesor qué grado había alcanzado y éste le contestó soy Maestro en Matemáticas; pues me retiró le dijo el padre de familia indignado yo sólo hablé con Doctores, no me voy a bajar a su nivel.

Con este antecedente los asesores académicos ya no querían saber nada del alumno; pero un día llegó un nuevo miembro a integrarse a los asesores académicos y a él le tocó llevar el asunto.

Esta persona no tenía experiencia en el área de asesores académicos, pero en cambio en otros campos de la administración le había tocado lidiar con gente de carácter difícil; de manera que para él tratar con alumnos era como un día de

campo. Nadie lo puso sobre aviso, todos esperaban que un día se le apareciera el diablo en la persona del padre del chico; todos los ojos estaban sobre él.

Los compañeros de Saila Combera lo veían como un gordito del cual todos se burlaban, le hacían bromas muy pesadas, que el chico aguantaba para ser aceptado por sus compañeros de estudio, se sentía un ser sin valor y deseaba con toda su alma destacar en algo.

Cuando se dieron los primeros exámenes del semestre, sus calificaciones fueron bajas, lo que llamó la atención del asesor académico, quien lo llamó a su cubículo para platicar con él y saber en que podría ayudarlo.

Acudió a la cita y puso al corriente al asesor académico sobre sus problemas. Entre ellos hubo inmediata conexión, hicieron una buena química, y pronto el representante de la universidad supo de todo lo que pasaba con alumnos y maestros desde la visión de aquel muchacho.

El asesor se percató del hambre de reconocimiento que el chico tenía, y le nombró su representante en el salón de clase, nombramiento que sólo lo sabrían él y el muchacho; de manera que la felicidad embargó a aquel chico maltratado por sus compañeros e ignorado por algunos de los profesores.

A partir de ese momento, las entrevistas fueron más frecuentes, y cada vez el chico le contaba con mayor confianza sus secretos, hasta que un día le dijo el porqué de sus bajas calificaciones. La razón era muy simple; no le gustaba la carrera y su padre lo obligaba a que estudiara algo que no era de su agrado y lo regañaba frecuente y groseramente, lo cual por supuesto molestaba al chico y él en reciprocidad no se esforzaba por estudiar y obtener buenas calificaciones.

El asesor al enterarse de ello le dijo: “voy a tener que citar a tu padre para platicar con él”. El joven aquel, palideció, y un ¡NO! le salió de lo más profundo; no quería que su padre confrontara al maestro aquel con quien por fin había encontrado un aliado que lo apoyaba frente al grupo, lo respetaba y le hablaba con tal claridad que cambió muchas de sus actitudes erróneas, con aquel maestro que lo había llevado a su casa donde había conocido a su esposa con la que platicaba muy amablemente, con aquel asesor al que en sus ratos de depresión le enviaba

e-mails pidiéndole consejos y él se los daba; con aquel maestro a quien su mamá conocía; como conocía también a la esposa de aquel. Esa era el tamaño de la confianza que ya le tenía al maestro y asesor académico y no quería que su padre acabara con ello.

“Mira, le dijo el maestro, tú no estás equivocado, el equivocado es tu padre y nadie se atrevió a decírselo, pero yo se lo diré”. Nuevamente el muchacho se puso pálido y entre abrió los labios para decir algo, pero no pudo articular palabra alguna, el maestro con un gesto decisivo que no admitía réplica le dijo, “dile que los invito a desayunar pasado mañana y si él no puede, que mande decir cuando puede. ¡Ah!, y no quiero que vengas a decirme que no se lo pudiste comunicar, porque entonces ya no tendrá caso que estemos platicando tú y yo.”.

Con gesto preocupado, el muchacho se despidió del maestro, sabía que el momento había llegado y no había marcha atrás, y perder la amistad que aquel maestro le había brindado, no se lo permitiría.

Al día siguiente el maestro recibió la noticia de que el Dr. Jacinto Combera y Mármol del Río había aceptado el desayuno a la semana siguiente, un día martes a las 8:00 horas.

El día señalado con quince minutos de anticipación, ya estaba el asesor académico en el restaurante acordado, muy cerca de la U.F., y mientras tomaba su jugo de naranja pensaba en como tratar a aquel ogro que le habían descrito sus compañeros, de manera que los resultados fueran positivos y que no empeorarán las relaciones entre padre e hijo.

Con diez minutos de retraso llegaron los Combera, el muchacho algo nervioso localizó a su maestro y le dijo a su padre; “allá está” y ambos enfilaron hacia la mesa donde esperaba el maestro. Se dieron la mano en señal de saludo, el maestro tuvo que ver hacia arriba para encarar a aquel hombre de tez blanca de más de 1.80 mts de alto, pelo cano, grueso, ojos verdes, quien con una sonrisa burlona lo miraba fijamente desde arriba. Parecía que disfrutaba el momento el Dr. Combera.

El maestro se sintió cohibido ante aquella mirada que no dejaba de revisarlo de pies a cabeza, pero recordando el por qué de la reunión, de pronto sintió calor en la sangre, como cuando de joven participaba en los torneos de box de la preparatoria y la pelea estaba a punto de iniciar, de manera que se dijo para sí mismo: “ya estoy arriba del ring y de aquí no me voy a bajar corriendo”.

Llamó a la mesera y le solicitó tomara nota de lo que cada quien iba a desayunar, los Cambera pidieron los clásicos huevos con jamón, jugo y café; ¿a usted también le traigo huevos? pregunta la mesera al maestro; “No, ya tengo demasiados triglicéridos y colesterol en la sangre; mejor tráigame un plato grande de frutas de temporada”. Y enseguida empezó la charla con cosas triviales, en tanto el Dr. Combera parecía querer taladrar el cerebro del maestro con su mirada fija en su cara. El chico intervenía de vez en cuando como tratando de ayudar a su asesor.

Desayunaron tranquilamente y por fin el asesor de pronto mirando a los ojos que no dejaban de mirarle, dijo: “pues mi querido Doctor, le he solicitado esta entrevista para comunicarle algo muy importante para su familia; las calificaciones de Saila no han sido de lo mejor y usted lo sabe, pero al parecer se niega a reconocer que su hijo no quiere estudiar una carrera que usted se empeña en que estudie, cuando a él no le place”.

El padre de Saila quiso interrumpir al maestro, pero éste no se lo permitió, “deje que termine de decirle lo que quiero, luego hablará usted”, le dijo en un tono que no permitía otra alternativa. El Dr. puso una cara de sorpresa, y se mantuvo en silencio; “si usted hubiese escuchado a su hijo hace años, hoy en día estaría estudiando una carrera de su gusto o tal vez hasta la hubiese concluido, pero usted al parecer está acostumbrado a que le obedezcan y que nadie replique ante sus opiniones sean buenas o malas, según noticias que tengo, y eso a quien más ha dañado es a un ser que es sangre de su sangre, a una persona que siente un gran amor y respeto por usted, que lo admira por ser usted un hombre muy reconocido en el mundo de la academia y los negocios, pero que como padre no es lo que su hijo espera de usted.”

“Y sépalo de una buena vez, él no es ni será como usted, el tal vez no se le acerque nunca en cuanto a conocimientos y fama, pero lo que si le aseguro, es que cuando llegue el momento, él sí sabrá tratar a sus hijos, porque tiene un corazón de oro..... Ahora sí, ya puede decir lo que quiera”, terminó el asesor de Saila, viendo fijamente a los ojos a aquel hombre que gozaba al percatarse que la gente no le sostenía su mirada y que mejor se volteaba para otro lado o se agachaba; pero aquel maestro era diferente, lo retaba.

“¿De manera que me llamó para regañarme? ¿Qué grado tiene usted, maestro? preguntó el Dr. Combera..... “Soy teniente de caballería” respondió el interpelado. ¡Ah es militar!; ¿Pero yo preguntó por sus estudios, tiene al menos un doctorado? remachó el padre de familia.

Recordó lo que le había dicho a aquel profesor de matemáticas de origen alemán, el Maestro Schroeder, y sólo de recordar que su compañero y el Dr. Combera tenían cosas en común se rió; lo que puso rojo de ira al Doctor.

“Miré Doctor, para mí los títulos sólo sirven para presumirlos; ya le dije, soy teniente de caballería, título que se ganó mi abuelo en la revolución y que de nada le sirvió en su vida, vida que arriesgó muchísimas veces en los campos de batalla cuando lo hirieron y estuvo a punto de morir; ya de viejo recibió unas medallas que le envió el gobierno reconociéndolo como veterano de la revolución, y como él era un hombre muy digno, nunca quiso ponérselas y siendo yo un niño, me las colocó en la camisa y me dijo: “te nombro teniente de caballería y por tus méritos en campaña te entrego estas medallas”. Yo me sentí feliz y muy orgulloso del nombramiento y todavía lo estoy. Yo no soy doctorado como usted lo es, pero para ser una persona como usted, prefiero seguir sin serlo; no ha sabido ser padre y eso merece castigo divino; sus conocimientos le van a dar dinero y reconocimiento público, pero, eso ¿de qué le va a servir a los suyos, que le va a quedar a su familia cuando usted muera?; el dinero se acaba y los conocimientos se los va a llevar a la fría tumba, siquiera déjeles un hermoso recuerdo de esposo y padre comprensivo y amoroso, de esposo ejemplar; que su familia lo recuerde con ternura, no con los malos recuerdos que deja una persona gruñona”. “Y ahora

sí, dígame que se retira por que usted no se rebaja a hablar con gente como yo, que no está a su nivel de doctorado.”.

El Doctor se quedó callado, ya no lo veía con aquella mirada retadora y fija; ahora había doblado la cerviz y sus ojos verdes brillaban como un lago cuando la luna lo alumbra. Una lágrima rodó por sus mejillas, que rápidamente secó con el dorso de su mano derecha, luego sacó un pañuelo y sonó su nariz.

Las personas de la mesa más cercana miraban curiosos aquella escena, el maestro los barrió con una mirada dura como diciéndoles ¿y ustedes que ven? Y enseguida prosiguieron su plática.

Después de unos segundos que parecieron siglos, habló el Doctor, y su semblante era tranquilo, ya aquella apariencia de ogro había desaparecido, con su mano izquierda le tomó la mano derecha a su hijo y le dijo: “por favor perdóname hijo, **estaba obnubilado**, es cierto lo que dice tu maestro, no te he servido como padre y me encapriché en que siguieras mis pasos, en que heredaras mi despacho, que continuaras mi obra y que fueras como yo, pero ahora ya entendí que eso no puede ser, que tu eres diferente; pero quiero que sepas que si estuve equivocado, ahora haré lo necesario para que seas feliz por que yo te quiero como sólo se puede querer a los hijos: con todo el corazón.”

El maestro se puso de pie y les dijo: “tengo clase ahora, ya pueden platicar y entenderse, los dejo solos; y a usted Doctor le agradezco me haya concedido su valioso tiempo”. ...“No amigo, usted no se va así, primero déjeme darle un abrazo en agradecimiento a la regañada que me acaba de dar; cómo me hacía falta” expresó el papá de Saila. “Vaya a su clase, pero prométame que pronto nos veremos, tengo muchas cosas que decirle”.

El asesor académico, pagó la cuenta y se salió casi corriendo, no tenía ninguna clase, pero no quería interrumpir ese momento en que por fin, padre e hijo habían coincidido en algo muy simple y grande a la vez; en que se amaban mucho.

Los Combera platicaron varias horas y llegaron al acuerdo de que dado lo avanzado en que Saila llevaba la carrera, la terminaría y luego estudiaría lo que le gustaba.

A partir del mes siguiente, las calificaciones de Saila fueron mejorando y aunque nunca fue un estudiante súper estrella, terminó su carrera y hasta donde sabemos ya terminó una maestría. Lástima que el Dr. Jacinto Combera Mármol del Río ya no vio los frutos de su hijo, pues un año después de aquella plática; falleció, pero quedó como amigo de aquel asesor académico que le dio atención personalizada a su hijo.

Caso 2: La pobreza y su entorno. Sus consecuencias

Otro asesor académico fue actor en otro caso interesante; el alumno era del primer semestre, venía de una preparatoria particular de no muy buenas calificaciones, pero el chico sí tenía buenas calificaciones, era inteligente y estudió becado en esa preparatoria.

Cuando conoció al asesor académico se mostró huraño, de pocas palabras y no muy convencido de tener que contarle su vida a un extraño, por más asesor que fuera. El maestro ya con basta experiencia, no lo forzó, pero le dijo: “yo tengo el deber de ayudarte y apoyarte para que tu termines tu carrera, por lo menos, este semestre; es normal que tú no tengas confianza en alguien que apenas conoces, si no quieres platicármelo cara a cara, envíame *un e-mail* narrándome cómo es tu vida y qué esperas de ti en el futuro inmediato, qué esperas hacer por tu familia en el futuro mediano”. “Hazlo desde tu cuarto cuando sientas ganas de platicar libremente con un amigo tuyo”. Con ese acuerdo se despidieron mientras cada quien tomaba su rumbo.

Días después el maestro recibió el *e-mail* de aquel alumno huraño donde le describía su vida, pero en un lenguaje que al maestro le costó mucho tiempo interpretar; estaba escrito en caló juvenil y lleno de groserías que al maestro le molestaron pero pensó que tal vez el alumno lo hacía a propósito como para saber si podía tener confianza en él.

En él le narraba que cuando niño vivió muy cerca de la U.F. pues su papá tenía solvencia económica, pero que a medida que el crecía y su padre envejecía, las cosas fueron cambiando; su padre era 20 años mayor que su madre y que tenían constantes riñas; el padre era desalojado de su casa, pero luego volvía y así, poco

a poco fueron cambiando de colonia hasta llegar a donde viven actualmente, que es un lugar muy deprimente y promiscuo.

El mismo muchacho lo demostraba con su apariencia descuidada e incluso sucia; el asesor académico se preguntaba: ¿esto es lo que hace el departamento encargado de hacer contacto con los alumnos preparatorianos; becar y traer a lo peor de la sociedad a nuestras aulas? ¿Qué pensarán aquellos padres de familia que creen que sus hijos van a encontrar aquí jóvenes que mejoraran las relaciones sociales de sus hijos, o aquellas niñas que suponen encontrarán en esta universidad a su príncipe azul? La mayoría por eso se sacrifica, para que sus hijos suban un peldaño más en la escala social, y ¡Oh sorpresa! que se llevan. Pero eso sí, millones de pesos se invierten en promoción de la U. F.

Ver a aquel chamaco y leer su *e-mail* lo hicieron pensar, ¿qué está pasando en esta universidad que antes era de “niños bien”?

No es que fuera elitista, pero él como todos los padres de familia, temen que sus hijos lleguen a tener contacto con personas con ideas nacidas de esos arrabales. Pero en fin, eso no era su trabajo, y su trabajo era dar la atención personalizada que decía la propaganda de la universidad.

Cuando se entrevistó con el director le mostró el *e-mail* que casi le causa un ataque a su jefe cuando leyó aquel mar de groserías y percatarse del lenguaje que empleaba un alumno de su escuela en un correo dirigido a un maestro; qué sería entre “cuates”. Pero reconoció, que la idea de aquel maestro de usar el Internet y obtener una información que por otro medio posiblemente no se conseguiría, era una buena idea.

En la reunión semanal que tenía con todos los asesores académicos y otros maestros la planteó y recomendó, pero de inmediato hubo quienes -tal vez celosos de que un novel asesor les ganara la partida- no estuvieron de acuerdo con el método, aduciendo que eso no era atención personalizada. ¡Cuán equivocados estaban!

Poco a poco el chico fue entrando en confianza con su asesor, y, los *e-mails* se fueron haciendo más frecuentes, hasta que un día el docente recibió un mensaje

en el que le anunciaba que dejaría la U.F. pues la depresión que tenía no le había permitido estudiar para obtener buenas calificaciones en el semestre y su beca estaba en riesgo.

De inmediato el asesor lo citó en su despacho y platicó ampliamente con el chico, quien con lágrimas en los ojos le expresó que el motivo de su depresión era que había descubierto que su hermano era homosexual y que él quería que alguien ayudara a su hermano a corregir el rumbo que había tomado.

El asesor de inmediato habló con su director planteándole el problema y pidiéndole que la psicóloga de la escuela atendiera el caso del hermano de su asesorado; aunque no era un alumno, si afectaba a un alumno de la escuela bajo su responsabilidad. El director, hombre inteligente y de una gran calidad humana, estuvo de acuerdo en que la psicóloga atendiera al hermano citado y de inmediato le llamó, le explicó el asunto y le dio instrucciones para que lo atendiera.

El alumno recibió la noticia de su asesor con mucho gusto; su familia no podría pagar los servicios de una psicóloga y tratar de rescatar a su hermano de los vicios que un entorno promiscuo trae consigo, era punto menos que imposible.

La psicóloga una Dama con muchos años de antigüedad en la atención a estudiantes, que ya había salvado a muchas chicas y chicos de las drogas y de los deseos de autodestrucción, estuvo atendiendo al homosexual durante una larga temporada y a la vez al alumno para orientarlo en como tratar a su hermano y, cómo reaccionar, en caso de que el hermano no estuviera de acuerdo en corregir el rumbo.

Esto le permitió al alumno concentrarse mejor en sus estudios y obtener calificaciones que le permitieron conservar la beca; aunque el hermano prefirió seguir por la senda de la homosexualidad y dejó de acudir con la psicóloga. El estudiante, gracias a la asesoría de la Doctora y del maestro, pudo continuar avanzando y hoy en día ya es un egresado de la U.F. que trabaja en una buena empresa y viste con toda propiedad; y entre sus planes inmediatos es ir a vivir a una mejor colonia, para que su anciano padre un hombre de 90 años, tenga la satisfacción de saber, que los esfuerzos que hizo mientras pudo, permitieron que

uno de sus hijos estudiara en una escuela privada y ahora esté trabajando y obteniendo el pan de cada día para su familia, a la que quiere llevar a un mejor lugar donde residir.

El director y aquel **coordinador** académico saben que ese logro fue motivado por la atención personalizada.

La importancia de la atención personalizada radica en que es parte junto con la excelencia académica de la meta por la que fue fundada la Universidad; buscando la excelencia académica, junto con la atención personalizada se llega a:

“La formación integral y a la excelencia académica”

De ahí la importancia de que los medidores de desempeño estén correlacionados con la meta; de no ser así no se alcanzará ésta; por ejemplo, no se puede tener como medidor de desempeño “número mínimo de alumnos” en una carrera, y al mismo tiempo buscar la excelencia académica; como bien se sabe, no todas las carreras tienen el mismo “*punch*”, entre los preparatorianos, ya sea por la moda de una carrera, o bien por que muchos de ellos se van por las carreras más “*light*”; si bien los recursos económicos son condición necesaria, no deberían ser la meta de una Universidad de prestigio, sobre todo con los antecedentes comentados y la meta fundacional.

Felizmente hay muchas formas lícitas de que una Universidad se allegue recursos económicos, sobre todo si ésta tiene suficiente prestigio académico, y éste sólo se logra con la excelencia.

CONSIDERACIONES FINALES

Con apego al caso presentado, el resultado de las investigaciones realizadas con profesores de diversas universidades públicas y privadas, resultan diversas inferencias que aunque son de dos diferentes tipos de procesos administrativos, al final tienen un común denominador: se desplaza a auténticos catedráticos en el cenit de su vida académica por seguir en las universidades privadas “la teoría del cangrejo mexicano” y el efecto del sindicalismo en las instituciones públicas.

Se puede afirmar que esa manera de administrar la educación en México ha traído como consecuencia los malos resultados que el país ha obtenido en las evaluaciones internacionales, las cuales no escapan de los intereses creados globalizados, es decir, no les puede tener toda la confianza que se supone se le deben tener; es por todos sabido que el imperio norteamericano interviene hasta en la más mínima cosa.

Los chicos que vienen de preparatoria, generalmente están muy mal preparados, por lo tanto las referidas evaluaciones internacionales expresan que hay una mala administración de la educación en nuestra Nación, que es una evidencia de una mala calidad educativa, de allí la necesidad de establecer parámetros que midan el nivel de calidad académico, pues después de muchos intentos, no se puede referir a consensos sobre lo que es calidad, cómo se mide y qué factores deben considerarse para establecer cuándo es de buena o mala calidad la educación que se imparte en una escuela de cualquier nivel educativo.

Con base en el caso práctico, se interrelaciona lo que sucede en nuestro mundo real, para llegar a una universidad que todo pueblo espera tener; se deben

detectar las fallas para ofrecer soluciones; las cosas buenas que tienen ya están, sólo será cuestión de conservarlas y en perfeccionarlas para hacerlas mejores.

Así como se recomienda el estudio continuo para todo aquel egresado de las universidades, también debe recomendarse la auto-evaluación continua a las propias universidades.

Se señala que:

Las universidades, en general, invierten a través de los años grandes sumas de dinero en capacitación a su planta docente, dicha inversión se espera recuperar con el incremento de la calidad académica que el docente adquirirá, misma que debe repercutir en una mejor educación para los alumnos, quienes al egresar de las universidades e incorporarse al mercado laboral harán un trabajo de excelencia que redituará a las empresas mejores utilidades y por ende, el reconocimiento de los empresarios hacia las universidades de donde egresaron sus empleados.

Es evidente que una universidad privada adquirirá un prestigio positivo y será recomendada por los mismos empresarios, los cuales incluso podrían ser mecenas de algunos becarios entre los cuales podrían incluirse a sus empleados.

Siendo así, una universidad privada tendría semestre a semestre asegurada la matrícula suficiente para mantenerse entre las mejores del país e incluso, para buscar invertir en investigación como lo hacen las grandes universidades del mundo y así incrementar su prestigio; como consecuencia le atraería una mayor y mejor matrícula, que impulsaría el crecimiento. Lo mismo se puede sostener acerca de las universidades públicas.

Si se actúa en contrario a lo descrito en los párrafos anteriores, las universidades en general irán al fracaso; si se aplican medidores de desempeño que son generalmente aceptados, se encontrará:

Una planta de docentes desmembrada sin causa justificada, **situación que** lleva de inmediato a la pérdida de la calidad académica, de la buena fama adquirida con el esfuerzo de muchos años de trabajo, a la baja en la matrícula y por necesidad, a salir del mercado de competencia en el que interactuaba para caer en un nicho del mercado muy por debajo del de las universidades de calidad.

Se pierde también la calidad moral, si una de las premisas que se dan, es que las universidades son los lugares en donde se enseña a la juventud a ser hombres y mujeres de bien y en donde van a recibir buenos ejemplos; ***incluso en aquellas universidades en las que intervienen organizaciones religiosas dando clases de ética, cuando despiden al mismo tiempo decenas de profesores y empleados sin más razonamiento que buscar la disminución de gastos, simplemente se muestra que todas aquellas consejas éticas que se dicen en los salones de clases no son más que “cantos de sirena”; no se observa la aplicación de la ética cuando se despide a decenas de personas que por su avanzada edad difícilmente encontrarán un empleo de inmediato.***

Es muy común que esas universidades privadas en su publicidad hablen de: formación de profesionistas con sentido de misión y valores arraigados; profundización en la investigación con rigor científico, ético y profundo sentido cristiano, incidir más con la ciencia (conocimiento) y tecnología (aplicación del conocimiento), para la solución de los grandes problemas económicos y sociales del país. **Por desgracia todo queda, en muchos casos, en mercadotecnia pura.**

Lo antes mencionado lleva a pensar en una serie de efectos indeseables si se aplican medidores de desempeño; por ejemplo:

A menor calidad académica, egresaran alumnos sin la calidad suficiente para desempeñar puestos de importancia en las empresas, en consecuencia, podrán ser contratados y al poco tiempo despedidos por ineficiencia. Consecuentemente al poco tiempo, se dice entre los empleadores que la universidad “X” está egresando alumnos incompetentes y por lo tanto las siguientes generaciones sufrirán las consecuencias de la mala fama.

No cumplir con lo que se ofrece a los alumnos, necesariamente traerá una publicidad negativa y la baja inmediata de la matrícula.

Que los nuevos profesores contratados a menor costo que los despedidos, no tienen la mística, experiencia y los conocimientos de aquellos que fueron separados de sus empleos y esto se reflejará en su desempeño en las aulas; podría darse el caso de que ofrezcan a sus discípulos enseñanza no aplicable, lo que llevará a tener un producto de mala calidad académica que aumentará la mala fama de la universidad, por tanto, habrá un mayor número de egresados sin empleo.

En cuanto a los empleados despedidos, éstos serán suplidos por personas que vendrán a adaptarse a las políticas de una universidad sui generis (en el caso de las privadas), de manera que no les será fácil adaptarse e interpretar políticas que los que se fueron ya conocían perfectamente; su trabajo era eficiente y eficaz, tendrá que pasar un plazo importante para la integración de estos nuevos empleados, lo cual tendrá invariablemente un costo adicional para la universidad.

En el caso de las universidades públicas, quienes suplen a los retirados, caen muchas veces en el burocratismo sindical que los lleva a preocuparse más por conservar su trabajo que a realizar una buena aportación académica. Así como también, caen en las trampas que los malos alumnos les tienden, al amenazarlos con irse a quejar con el director de la escuela o hasta con el rector, de la falta de calidad en sus clases.

Los efectos negativos señalados, sin duda impactan en el ámbito familiar donde los padres de familia que esperan obtener una mejor educación en las universidades privadas que en las públicas, tomarán la decisión de enviar a sus hijos a las universidades públicas, impactando en éstas un mayor reclamo de matrícula y por ende un problema social para los gobiernos federal o estatales según sea el caso.

Ante lo expuesto se ofrecen algunas soluciones anticipando que ni son las únicas ni las más sabias:

Al fundar una universidad se seleccionará cuidadosamente a su personal para todas las áreas.

Se debe mantener una planta de personal docente y administrativo, rigurosamente seleccionada y capacitada continuamente, a la que se le debe dar la seguridad de mantenerla en sus puestos en forma vitalicia, salvo, en su caso, ser despedidos cuando falten a sus obligaciones o a las políticas establecidas por la universidad, cuidando siempre el aspecto ético y el apego a la leyes laborales.

Que esa planta de personal docente tenga en mente que el educador debe ser ejemplo del educando y que debe llevar una vida dentro de los conceptos de la moral, un recto proceder ético, para que los discípulos los imiten, quien no cumple con esta necesidad, no puede ser llamado “Maestro”.

El docente debe ser justo, es decir, tratar equitativamente a todos sus educandos no dando preferencia o beneficios a uno o más alumnos en especial, su imparcialidad debe ser ejemplar.

Establecer metas alcanzables en cuanto a la calidad en todos los niveles inherentes a la operación de una universidad, privilegiando la calidad académica y la congruencia entre lo que se ofrece y lo que se da a los alumnos.

Garantizar a los alumnos empleo al salir de la universidad, concretando acuerdos con las empresas más importantes de la región en que se encuentre la universidad, en los que se pacten sueldos dignos de acuerdo a los puestos que vayan a ocupar los egresados.

Establecer un cuerpo colegiado integrado por maestros, personal administrativo y alumnos, para tomar decisiones respecto a los despidos masivos injustificados, a fin de evitarlos en lo posible.

FUENTES DE CONSULTA

BARRIO, J. M. **Elementos de antropología pedagógica**. RIALP, Madrid, 1998. 272 p.

BUZAN, T. **Usted es más inteligente de lo que se cree**. Ediciones Urano. Barcelona, España. 2004. 224 p.

DESSLER; VARELA, **Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano**. 2005

DÍAZ ALONSO ARTURO, C.P.C. y MAESTRO. **Discursos. Gestión 1997-2005**. UNAM.México.2005. Págs. 314

ENEBRAL, J., **Blended learning y desarrollo de habilidades personales**. 2008. http://www.microsoft.com/spain/empresas/formacion/habilidades_personales.msp 9 p.

ESCRIVA, S. J.M., **Camino**. Minos, México DF., 1986.124 p.

HOUSE, E.R., **Professional Evaluation. Social Impact and Political Consequences**. . Sage Pub. Newbury Park, California, USA. 1993. 199 p.

LÓPEZ ARCE, A. **El currículo en la educación superior: un enfoque postmoderno basado en competencias**. UP-CRUZ. México, 2006, 189 p.

LÓPEZ de LLERGO, A.T. **Educación en valores, educación en virtudes**. Universidad Panamericana. México. DF. 1996. 31p.

SEP, **Ley General de Educación**. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137.pdf>

TÉLLEZ TREJO BENJAMÍN ROLANDO. **Auditoría un enfoque práctico**.International Thompson Editores,S.A. de C.V..México.2004.Págs.445

VILLALOBOS, M., **Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje**. Editorial Trillas. México, DF. 2002. 254 p.

VILLALOBOS, M., **Estrategias didácticas para una conducta ética**. UP-CRUZ. México, 2004, 141 p.

VILLALOBOS, M; MEDINA, S., **Evaluación Institucional**. UP-CRUZ. México, 2006, 121 p.

VILLALOBOS, M; PARÉS, I., “**Competencias directivas del docente universitario**” en Revista Panamericana de Pedagogía: Saberes y quehaceres del pedagogo No. 10 (2007), p. 61-83

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.