

308923

29  
24



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE PEDAGOGIA**

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

**INFORME ACADEMICO SOBRE  
EL MEJORAMIENTO DE INDICADORES  
DEL PROCESO DE ASESORIA PEDAGOGICA  
EN LA UNIVERSIDAD AEROVIAS**

**Informe Académico de Actividad Profesional  
que presenta**

**María del Pilar Colín Ortiz**

**para obtener el título de  
Licenciado en Pedagogía**

**Director del Informe Académico  
Lic. Georgina Quintanilla C.**

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**CON TODO MI AGRADECIMIENTO**

**A MI MADRE, POR TODO Y POR ESE ESFUERZO  
QUE AHORA SE CONSOLIDA EN EL  
MOMENTO QUE TANTO ESPERÓ**

**A PILI, POR SU APOYO, CARIÑO  
Y PACIENCIA**

**AL LATOSO DE MI HERMANITO**

**A LAS APORTACIONES IMPLICITAS DE  
MI PADRE**

**A ADRIANA Y MIGUEL ANGEL,  
POR SU AMISTAD, CONFIANZA Y  
APOYO**

**A GEORGINA POR SU ENTUSIASMO Y  
DEDICACION PARA EL LOGRO DE ESTE  
INFORME**

**A CADA UNA DE MIS AMIGAS,  
POR HABER APORTADO ALGO PARA LA  
REALIZACION DE ESTE TRABAJO Y POR SU APOYO A  
TRAVES DE TANTOS AÑOS: ALE A., PILI .,  
MARTHITITA, ALE H., GRACE, VERO, BETY, MAYNA ET.  
AL.**

**Y CON MI ESPECIAL  
AGRADECIMIENTO A JESUS Y  
MARIA, QUE SIEMPRE ME HAN  
BRINDADO TANTAS  
OPORTUNIDADES DESDE QUE  
NACÍ Y ME CONSIENTEN CADA DIA.  
Y POR SUPUESTO A DON  
JOSEMARIA POR SU APORTACION  
EN MI VIDA**

## EXORDIO

La función de Asesoría Pedagógica surge en la Universidad Aerovías en 1992 como una necesidad para la *medición y mejoramiento de la calidad educativa* de la Institución, tanto en las áreas de capacitación como en las carreras - que entonces apenas iniciaban -.

El punto de partida para crear esta función fue que la mayoría de los instructores o docentes que laboran en la Institución tienen buena formación académica o adquirida a través de la experiencia en la línea, es decir, son personas que, de un modo u otro, han trabajado en el medio aeronáutico pero *no cuentan con las herramientas pedagógicas ni didácticas para realizar esta labor educativa con excelencia.*

Se consideró que el departamento responsable de esta labor era el de Calidad, Diseño y Servicio, ya que el equipo estaba conformado por *especialistas de la educación y del comportamiento humano* ( pedagogos y psicólogas ).

Así, se consolidó esta tarea como una de las actividades principales del Departamento y se dio a conocer a nivel Universidad, de modo que el personal, interno y externo, estuviera informado de la labor que se estaba realizando en beneficio de la calidad educativa de la Institución y que todos estaban inmersos en este proceso continuo de mejoramiento.

Una vez consolidada esta función, se inició el proyecto sobre Profundización Didáctica con el fin de no sólo detectar las áreas de oportunidad de los instructores y docentes, sino también proponer alternativas de solución que finalmente se concretizaron en 5 cursos-taller que respondieran a estas necesidades.

Se consideró también que en todo este proceso evaluativo para la mejorar la calidad de la educación, los educandos del Departamento de Calidad,

Diseño y Servicio eran los agentes del proceso educativo: instructores y docentes.

Por esto la formación de las pedagogas y psicólogas educativas de este Departamento está muy enfocada a la *docencia-capacitación*.

Todas hemos participado en estas actividades de la Universidad y en las instituciones donde realizamos nuestra labor profesional antes de integrarnos a Calidad, Diseño y Servicio. Consideramos muy importante la formación profesional de quienes integramos este Departamento ya que tenemos experiencia en diversos ámbitos que, al momento de dedicarnos a la Asesoría Pedagógica o a las diversas funciones que ahí realizamos, convergen y enriquecen a las otras integrantes tanto a nivel personal como profesional.

Una vez instrumentada esta función de Asesoría Pedagógica y mediante su aplicación, observamos que en ocasiones *no evaluamos siempre con los mismos parámetros los aspectos considerados dentro de la Asesoría Pedagógica*, a pesar de basarnos en los indicadores establecidos, ya que entra en juego el nivel de exigencia de cada una de nosotras así como la importancia que asignamos a cada aspecto desarrollado por el docente o instructor en el aula.

Además, durante estos 3 años de existencia del Departamento de Calidad, Diseño y Servicio, llegamos a la conclusión de que la labor de un pedagogo en la Universidad Aerovías debe estar sustentada en una sólida formación académica sobre todo en las áreas de docencia-capacitación, didáctica, diseño curricular, investigación, así como tener un alto espíritu de servicio y experiencia en asesoría a docentes-instructores y a alumnos. Estos aspectos constituyen cada una de las actividades realizadas en el área.

Hemos considerado que la labor realizada en este departamento no puede ser apoyada y/o realizada por otros profesionales, ya que el pedagogo es el único profesional con una visión integral de la persona y tiene además los



conocimientos para facilitar su proceso educativo. Más aún, para estas funciones se necesitan no sólo de pedagogos, sino de pedagogos con experiencia en los ámbitos señalados ya que hemos recibido apoyo de pedagogos que todavía no egresan de la Licenciatura y es notoria la diversidad de puntos de vista y percepciones que existen para realizar las actividades del área.

Quiero aclarar que modifiqué la estructura metodológica que debe seguirse para elaborar un informe de acuerdo con mis habilidades para exponer ideas y conceptos, de modo que no he seguido, paso a paso, la estructura que se nos señaló, pero es evidente que no se altera de ningún modo el contenido.

## **CUERPO DEL INFORME**

### **A) Descripción del trabajo**

#### **1) Tipo de Institución**

##### **1.1 Antecedentes**

En 1991, Aeroméxico inició un plan de crecimiento mediante la segmentación de especialidades aeronáuticas: transporte, carga, etc. y creó un grupo de empresas relacionadas con estos servicios: Aerolitoral, Aeroponente, Aeromexpress, entre otras.

Para constituir dichas empresas, el Consejo de Administración de Aeroméxico decidió promover a los empleados que ya laboraban en esta compañía. El personal era muy especializado técnicamente, pero con poca experiencia administrativa y de desarrollo humano.

Así surge la idea de crear una institución educativa de nivel superior que realizará las funciones de capacitación técnica del CECAM ( Centro de Capacitación de Aeroméxico ) y uniera los departamentos de capacitación que funcionaban en cada Dirección de la empresa, en la que, además del adiestramiento técnico, se ofreciera a los empleados de la compañía la posibilidad de desarrollarse también en el terreno humano, administrativo y gerencial.

Para lograr este cambio en la percepción de los empleados fue necesario enfocar esta institución como un centro de educación superior. Por eso se eligió el nombre de Universidad de Aerovías de México.

Para dar inicio a este nuevo concepto de universidad-empresa era necesario un líder que impulsara el proyecto, con amplia experiencia tanto en el ramo educativo como en el empresarial, para conjugar estos dos elementos y se orientara la educación hacia el trabajo.

Con esta idea, el Dr. Roberto Grijalva Sánchez ocupa la Dirección General de la Universidad de Aerovías en junio de 1991. Su objetivo era cambiar el estilo y actitud de la enseñanza para que la persona se incorpore al trabajo como parte de un proceso natural en el que, a través de sesiones vivenciales y de práctica, se promueva el trabajo en equipo, la iniciativa y la integridad de la persona.

Ya constituida la Universidad se inician los trámites administrativos para el cambio de reportes de capacitación, reubicación del personal y contratación de nuevos colaboradores que se encargarían de elaborar programas educativos que tuvieran el enfoque de capacitación para y en el trabajo, fundamentos estos últimos de la pedagogía recurrente que sustenta el concepto de universidad-empresa.

La finalidad es, también, inculcar a través de la capacitación la filosofía y cultura de Aeroméxico y sus filiales, a fin de crear una cultura organizacional.

Al mismo tiempo se inician los trámites para constituir la asociación civil y se remodela el comedor de empleados de Aeroméxico que sería, con el edificio de aulas del CECAM, sede de la Universidad de Aerovías.

A partir de enero de 1992, la Universidad Aerovías queda constituida como ahora se conoce. Se integra un departamento de cada especialidad que requiere capacitación dentro de la línea aérea: pilotos, sobrecargos, mantenimiento de aeronaves, área comercial, etc. y conjuntamente con los especialistas se reestructuran y diseñan nuevos programas con el enfoque de la Universidad-Empresa.

Este mismo año, en mayo, se integra el primer grupo de la Carrera de Pilotos, hecho que marcaría un nuevo objetivo de la Universidad: formar profesionistas de manera integral que satisfagan las más altas exigencias de cualquier línea aérea.

La Universidad crece a un ritmo acelerado y pronto tiene la infraestructura adecuada para ofrecer sus servicios a las filiales de Aeroméxico: Aerolitoral, Aeroportiente, Aeromexpress, SEAT, Aero Perú.

En 1993 Aeroméxico logra una alianza estratégica con Mexicana de Aviación. La capacitación de los empleados pasa a ser administrada por la Universidad y a partir de entonces que su nombre comercial será Universidad Aerovías.

La idea de formar profesionistas de las especialidades aeronáuticas sigue presente y grupos interdisciplinarios ( \* ) al interior de la Universidad se dedican a diseñar nuevas carreras.

En marzo y agosto de 1993 se inicia la Carrera de Técnico en Mantenimiento de Aeronaves con especialidad en sistemas electrónicos de aviación - primero y en sistemas de planeador y motor, después.

---

\* Uno de los departamentos responsables de esta labor fue Calidad, Diseño y Servicio

En enero de 1994, la Universidad Aerovías obtiene el reconocimiento como Asociación Civil y se separa organizacionalmente de Aeroméxico. En este mismo año se inician los trámites para obtener reconocimiento para que la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Turismo y la Dirección General de Aeronáutica Civil reconozcan las carreras.

Se inicia una nueva labor: crear una cultura e imagen propias y se integra la coordinación de ventas para impulsar la venta de servicios de capacitación a terceros ( empresas de la industria aeronáutica y de viajes y turismo ). La lista de clientes externos al Grupo Aerovías aumenta día con día.

El 14 de febrero de 1994 se inician otras carreras: Sobrecargo de Aviación, Oficial de Operaciones y Ejecutivo en Viajes y Turismo.

A partir de este momento, la Universidad Aerovías inicia la capacitación de la industria de viajes y turismo, capacitación hotelera y restaurantera.

En agosto de 1994 se inicia un nuevo semestre en el que se coordinan simultáneamente las cinco carreras de la Universidad:

- \* Piloto aviador comercial
- \* Técnico en mantenimiento de aeronaves:
  - Sistemas electrónicos de aviación
  - Sistemas de planeador y motor
- \* Sobrecargo de aviación
- \* Oficial de operaciones
- \* Ejecutivo en viajes y turismo

A partir de este momento el concepto Universidad-Empresa que se sustentó durante la fundación de esta institución educativa, resulta incompleto. La Universidad Aerovías es un modelo de universidad-industria que, además de atender al personal de Aeroméxico y sus filiales da servicio a cualquier empresa mexicana o latinoamericana de la industria aeronáutica y del ramo de viajes y turismo.

## **1.2 Misión**

Proporcionar al personal de Aerovías de México, a sus filiales y a la industria de viajes y turismo la capacitación, instrucción y adiestramiento que coadyuven a que las personas logren su desarrollo integral y las empresas alcancen sus objetivos dentro del marco de las políticas establecidas.

## **1.3 Visión**

Ser una institución de educación superior, líder en el área de servicios para las industrias aeronáutica y de viajes y turismo.

## **1.4 Objetivos**

- 1. Consolidar y simplificar los procesos de capacitación de todas las empresas a las que atiende con una clara orientación al servicio**

2. Orientar a la Universidad para proporcionar servicios educativos y de capacitación, instrucción y adiestramiento a cualquier empresa de nuestra industria y lograr una proyección internacional dentro de las áreas de aeronáutica y de viajes y turismo

3. Obtener y otorgar los reconocimientos oficiales para los programas de estudio de la Universidad, como una institución superior a nivel nacional e internacional.

### 1.5 Servicios que ofrece la Universidad Aerovías

a) **Formación profesional.** Se refiere a la preparación académica de particulares que deseen ingresar al mundo de la aviación, viajes y turismo, a través de las carreras que les proporcionan una formación integral.

b) **Capacitación.** Se ofrece a toda empresa relacionada con la industria aeronáutica y de viajes y turismo. Estos cursos están divididos en áreas de especialidad, las cuales integran programas para todos los niveles jerárquicos de la empresa:

Boletos y Tarifas

Tráfico

Reservaciones

Pilotos

Mantenimiento

Operaciones y Carga

Desarrollo Humano

Sobrecargos

Sistemas de Cómputo

Idiomas

Didáctica

Educación abierta

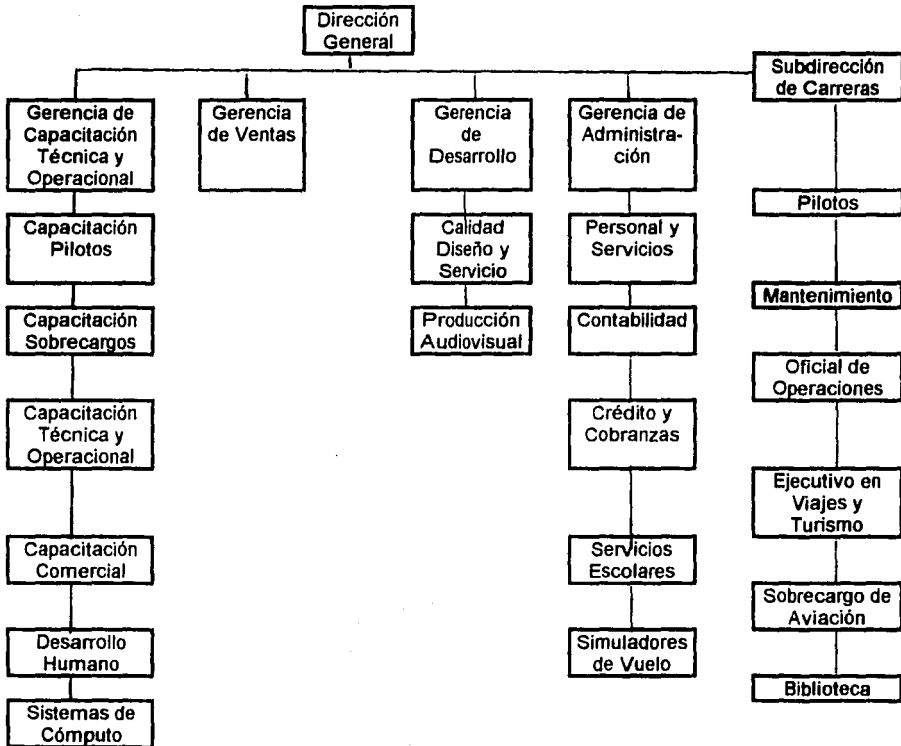
Los cursos de capacitación se imparten en niveles:

- \* Para capacitación técnica: iniciales, periódicos, de actualización y/o revalidación, análisis de fallas
- \* Para cursos de desarrollo humano: seminarios, talleres, especialidades, diplomados y conferencias

A continuación se anexa el organigrama de la Universidad Aerovías con el fin de ubicar cada área dentro de la Institución y posteriormente los objetivos y funciones de cada una de ellas.



## 2) Organigrama. Objetivos y funciones por área de la Universidad Aerovías



## **AREAS QUE DEPENDEN DE LA GERENCIA DE CAPACITACION TECNICA Y OPERACIONAL**

### **CAPACITACION PILOTOS**

Objetivo:

Capacitar a pilotos de Aerovías, filiales y terceros para ampliar sus conocimientos, mejorar habilidades y actitudes para lograr una superación profesional que se refleje en la productividad de sus empresas

Funciones:

- \* Diseñar los programas o cursos de capacitación de acuerdo con las necesidades planteadas y cumplir con las disposiciones aeronáuticas
- \* Elaborar los manuales de capacitación
- \* Coordinar e impartir los cursos de capacitación solicitados
- \* Proporcionar el servicio de asesoría para sesiones de vuelo y simulador
- \* Programar sesiones de adiestramiento según las necesidades de la compañía
- \* Promover y difundir los cursos de capacitación

### **CAPACITACIÓN SOBRECARGOS**

Objetivo:

Proporcionar sobrecargos de diversas líneas aéreas la formación en conocimientos, actitudes y habilidades para que las empresas alcancen sus objetivos y los participantes logren su desarrollo personal

**Funciones:**

- \* Coordinar los diferentes cursos de capacitación para el personal de sobrecargos de Aeroméxico, filiales y terceros
- \* Promover y difundir los cursos de capacitación
- \* Revisar y actualizar los cursos de capacitación
- \* Innovar estrategias didácticas en la impartición de los cursos de capacitación
- \* Diseñar y coordinar nuevos cursos en función de las necesidades de los clientes

## **CAPACITACIÓN TÉCNICA Y OPERACIONES**

**Objetivo:**

Proporcionar al personal de mantenimiento y operaciones de las líneas aéreas que necesiten la capacitación y el adiestramiento necesario para alcanzar sus objetivos y dar cumplimiento a la reglamentación aeronáutica respectiva

**Funciones:**

- \* Diseñar los programas de capacitación en función de las necesidades del cliente y las disposiciones aeronáuticas
- \* Elaborar los manuales de capacitación
- \* Coordinar e impartir los cursos de capacitación solicitados
- \* Promover y difundir los cursos de capacitación

## **CAPACITACIÓN COMERCIAL**

Objetivo:

Organizar, programar y coordinar la aplicación del programa de capacitación comercial para las áreas de Reservas, Tráfico y Boletos de Aeroméxico, Mexicana de Aviación, filiales y terceros

Funciones:

- \* Organizar, programar y ejecutar los programas de capacitación comercial para las agencias de viajes y líneas aéreas
- \* Diseñar y coordinar programas especiales a solicitud de los clientes de la Universidad
- \* Elaborar los programas de capacitación
- \* Investigar en las áreas involucradas los cambios en procedimientos con el fin de elaborar los manuales del curso
- \* Coordinar la elaboración de las guías didácticas para cada curso
- \* Actualizar el material de cada curso
- \* Promover y difundir los cursos de capacitación

## **DESARROLLO HUMANO**

Objetivo:

Ser facilitador de las herramientas que propician el desarrollo integral de las personas, desde el nivel básico hasta el gerencial

Funciones:

- \* Coordinar y organizar los cursos que se imparten para el mejor desarrollo de los trabajadores, ya sea a nivel operativo, intermedio o gerencial

- \* Coordinar las inscripciones y asesorías de la preparatoria abierta
- \* Coordinar la impartición de los diplomados y especialidades que se imparten en la Universidad
- \* Realizar procedimientos de detección de necesidades de capacitación en factor humano
- \* Coordinar la impartición del diplomado abierto

## **IDIOMAS**

### **Objetivo:**

Ofrecer cursos de inglés que cumplan con las expectativas de los estudiantes y apoyar a las diferentes carreras para que, a su vez, cubran sus propias expectativas y se alcance la excelencia en la enseñanza

### **Funciones:**

- \* Coordinar la impartición de clases tanto privadas como de grupo a nivel nacional
- \* Coordinar la materia de inglés en las diferentes carreras que se imparten en la Universidad
- \* Apoyar a la Universidad en la traducción de videos, manuales, etcétera
- \* Apoyar en la aplicación de exámenes de idiomas para admisión de alumnos de carreras
- \* Apoyar a las demás áreas de la Universidad que necesiten profesores capacitados para impartir cursos en inglés

## **SISTEMAS DE CÓMPUTO**

Objetivo:

Incrementar la productividad de las empresas mediante programas pertinentes, de acuerdo con las necesidades de cada organización

Funciones:

- \* Ofrecer planeación y capacitación para el uso adecuado del software
- \* Apoyo técnico a los usuarios de la Universidad.

## **VENTAS**

Objetivo:

Lograr que la Universidad sea autosuficiente por el volumen de ventas a terceros.

Funciones:

- \* Coordinar las partes del sistema de ventas y vigilar que reciban la información, procedimientos y recursos necesarios para alcanzar su objetivo
- \* Moderar las aportaciones financieras comerciales
- \* Formar cartera central de clientes
- \* Analizar el estudio de mercado de cada área
- \* Analizar la competencia de cada área
- \* Elaborar gráficas estadísticas sobre el avance del objetivo propuesto

## **AREAS QUE DEPENDEN DE LA SUBDIRECCION DE CARRERAS**

### **BIBLIOTECA**

Objetivo:

Proporcionar servicios documentales de alta calidad al personal directivo, administrativo, docente y alumnos de la Universidad

Funciones:

- \* Catalogación y clasificación
- \* Servicios al usuario de consulta, búsqueda en base de datos y actualización de manuales

### **COORDINACIÓN DE LA CARRERA DE PILOTOS**

Objetivo:

Cumplir con los servicios administrativos que necesiten los alumnos y la subdirección de Carreras, y ofrecer simultáneamente atención personalizada a los alumnos y profesores.

### **COORDINACIÓN DE LA CARRERA DE TÉCNICO EN MANTENIMIENTO DE AERONAVES**

Objetivo:

Cumplir con los servicios administrativos que necesiten los alumnos y la subdirección de Carreras, y ofrecer simultáneamente atención personalizada a los alumnos y profesores.

### **COORDINACIÓN DE LA CARRERA OFICIAL DE OPERACIONES**

Objetivo:

Cumplir con los servicios administrativos que necesiten los alumnos y la subdirección de Carreras, y ofrecer simultáneamente atención personalizada a los alumnos y profesores.

### **COORDINACIÓN DE LA CARRERA DE EJECUTIVO EN VIAJES Y TURISMO**

Objetivo:

Cumplir con los servicios administrativos que necesiten los alumnos y la subdirección de Carreras, y ofrecer simultáneamente atención personalizada a los alumnos y profesores.

### **COORDINACIÓN DE LA CARRERA SOBRECARGO DE AVIACIÓN**

Objetivo:

Cumplir con los servicios administrativos que necesiten los alumnos y la subdirección de Carreras, y ofrecer simultáneamente atención personalizada a los alumnos y profesores.



## **AREAS QUE DEPENDEN DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN**

### **PERSONAL Y SERVICIOS**

Objetivo:

Proporcionar al personal de la Universidad instalaciones y servicios adecuados para realizar sus funciones y al personal docente aulas, material didáctico y todo el apoyo necesario para dar a los clientes un excelente servicio y ayudar al prestigio de la Universidad

Funciones:

- \* Mantenimiento
- \* Presupuesto y personal
- \* Servicios
- \* Recepción

### **CONTABILIDAD**

Objetivo:

Controlar y registrar las operaciones de ingresos y egresos así como establecer la normatividad de los procesos contables y administrativos, a fin de proporcionar información financiera que facilite la toma de decisiones

Funciones:

- \* Verificar la exactitud de las operaciones registradas
- \* Vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales

- \* Elaborar, analizar e interpretar los estados financieros
- \* Proporcionar a la Dirección información confiable y oportuna para la toma de decisiones

## **CRÉDITO Y COBRANZAS**

Objetivo:

Formalizar con apego a las leyes cualquier tipo de convenio-carta compromiso y exigir su cumplimiento jurídicamente.

Funciones:

- \* Proporcionar asesorías jurídicas
- \* Realizar contratos, convenios y cartas compromiso
- \* Realizar contratos para las carreras
- \* Dar seguimiento a los términos a que se sujetan los clientes de la Universidad en relación con el cumplimiento de sus obligaciones, ya sea por medio de los convenios firmados o pagarés
- \* Dar seguimiento a la cobranza de filiales, así como de todas las carreras impartidas en la Universidad
- \* Realizar trámites ante autoridades gubernamentales

## **SERVICIOS ESCOLARES**

Objetivo:

Controlar y registrar la información generada por la actividad de los cursos que imparte la Universidad

Funciones:

- \* Registrar sistemáticamente cursos impartidos dentro y fuera de la Universidad
- \* Elaborar reportes
- \* Expedición de comprobantes, reconocimientos y diplomas cuando los cursos así lo requieren
- \* Controlar expedientes de pilotos
- \* Registrar cursos, programas e instructores ante la Dirección General de Aeronáutica Civil y la Secretaría del Trabajo, así como diversos trámites con estas oficinas

## **SIMULADORES DE VUELO**

Objetivo:

Satisfacer las necesidades de adiestramiento práctico de la planta de pilotos de Aeroméxico y otras líneas aéreas que lo soliciten a fin de mantener la seguridad aérea de acuerdo con la normatividad de la Dirección General de Aeronáutica Civil

Funciones:

- \* Atención a sesiones
- \* Trabajos de mantenimiento preventivo
- \* Trabajos de mantenimiento correctivo

## **ÁREAS QUE DEPENDEN DE LA GERENCIA DE DESARROLLO**

### **PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL**

Objetivo:

Diseñar y producir los materiales audiovisuales necesarios para apoyar las actividades de capacitación, inducción, información, promoción e integración de la Universidad

Funciones:

- \* Elaboración total de videos
- \* Elaboración de gráficos
- \* Diseño gráfico

### **CALIDAD, DISEÑO Y SERVICIO**

Esta área es un departamento de apoyo dentro de la Universidad Aerovías. Su objetivo es:

Dar apoyo pedagógico y didáctico a todas las áreas operativas de la Universidad con el fin de que el diseño de carreras, programas y cursos así como la actividad docente y la atención a los alumnos sean cada vez más eficientes.

Las funciones principales que se realizan en este departamento son:

**\* Diseño curricular**

Objetivo:

Con base en las necesidades específicas de cada una de las áreas de la Universidad, proporcionar un servicio de apoyo en el diseño de cursos, programas, carreras, etcétera

Para realizar esta función, el personal del departamento trabaja conjuntamente con el área que solicite el apoyo y constituye un grupo interdisciplinario para elaborar el manual, curso, programa, etcétera que se necesite. El departamento trabaja para elaborar el material solicitado y su labor concluye con la entrega del trabajo terminado.

Dentro de los trabajos elaborados por el departamento se encuentran las Carreras que imparte la Universidad, los manuales para los cursos del área de Desarrollo Humano así como los correspondientes al departamento de Calidad, Diseño y Servicio.

**\* Docencia/Didáctica**

Objetivo:

Elevar el nivel académico de la Universidad a partir de la detección de necesidades en el aula proporcionando a los profesores la capacitación didáctica necesaria.

Esta función se lleva a cabo a través de dos actividades principales:

- Asesoría pedagógica
- Cursos de profundización didáctica

La labor de la **Asesoría Pedagógica** consiste en la detección inicial de las necesidades didácticas de los profesores ( enfocados a las Carreras ) e instructores de la Universidad ( enfocados a la actividad de capacitación que se realiza en la institución ). Esta detección se inicia con la observación directa del desempeño del profesor-instructor dentro del aula y posteriormente, dicha labor, se encamina hacia los cursos de **Profundización Didáctica** mediante los cuales se desarrollan las habilidades docentes que cada profesor-instructor necesita.

Esta labor se realiza permanentemente dentro del departamento ya que la finalidad es mantener y/o elevar el nivel de la planta docente de la Universidad.

## • **Psicología**

Objetivo:

Proporcionar información completa a los directivos de las carreras y/o empresas con el fin de realizar una selección adecuada de candidatos, retroinformándolos para tomar medidas correctivas si es necesario

- Asesorías profesionales
- Laboratorio de actitudes
- Selección de alumnos de nuevo ingreso
- Selección de pilotos de nuevo ingreso en Aerolitoral

La labor de **Asesoría Profesional** es un servicio que se proporciona a los alumnos de las carreras con el fin de apoyarlos para su mejoramiento académico y, si es necesario y/o solicitado por el alumno mismo, para su mejoramiento en el ámbito personal.

Cada alumno cuenta con un asesor(a) el cual lleva un registro individual de cada asesorado para darle seguimiento individual por lo que el asesor tiene la libertad de citar al alumno en el momento que lo considere pertinente, ya sea por observaciones informales o por comentarios directos del coordinador de la carrera correspondiente, a través de los cuales se detecte la necesidad de apoyar al alumno.

Mensualmente se aplica un cuestionario(\*) a una muestra aleatoria de alumnos de todas las carreras para obtener información acerca del funcionamiento administrativo de la Universidad, así como del desempeño de los profesores de cada materia y observaciones personales que el alumno quiera expresar por este medio.

---

\* Ver Anexo: Formato del Cuestionario de Asesoría Profesional

Con la información que se obtiene a través de los cuestionarios se elabora un reporte para los coordinadores de las carreras de manera que estén al tanto de los comentarios generales de los alumnos y resuelvan algunos de éstos, cuando se necesita.

El **Laboratorio de Actitudes** es un servicio que proporciona el departamento principalmente al área Comercial porque con frecuencia imparten cursos para becarios de Aeroméxico o para otras compañías que solicitan una evaluación más detallada de los participantes en cuanto al aprovechamiento del curso, perfil de personalidad y/o aptitudes concretas ( toma de decisiones, solución de problemas, trabajo bajo presión, etcétera )

En cuanto a la **Selección de Alumnos de nuevo ingreso**, el departamento de Calidad, Diseño y Servicio aplica una batería de exámenes psicométricos, un examen de conocimientos generales y otro de inglés para determinar los conocimientos, habilidades y preferencias profesionales de los candidatos para las carreras.

Una vez aplicados y calificados dichos exámenes se conforma el expediente de cada candidato para someterlo al consejo de admisión (conformado por el coordinador de la carrera respectiva, un miembro del departamento de Calidad, Diseño y Servicio y el subdirector de las Carreras ) y después de dos semanas se notifica al alumno la decisión de la Universidad en cuanto a su ingreso.

Para la **Selección de pilotos de nuevo ingreso** para Aerolitoral ( filial de Aeroméxico ) el procedimiento por seguir es el mismo que en la selección de alumnos de nuevo ingreso, con la variante de que los exámenes aplicados son diferentes ya que el perfil que se evalúa también es diferente. Además la participación del Departamento de Calidad, Diseño y Servicio forma parte de una serie de evaluaciones a que se somete el piloto candidato.



### **3) Metodología de trabajo**

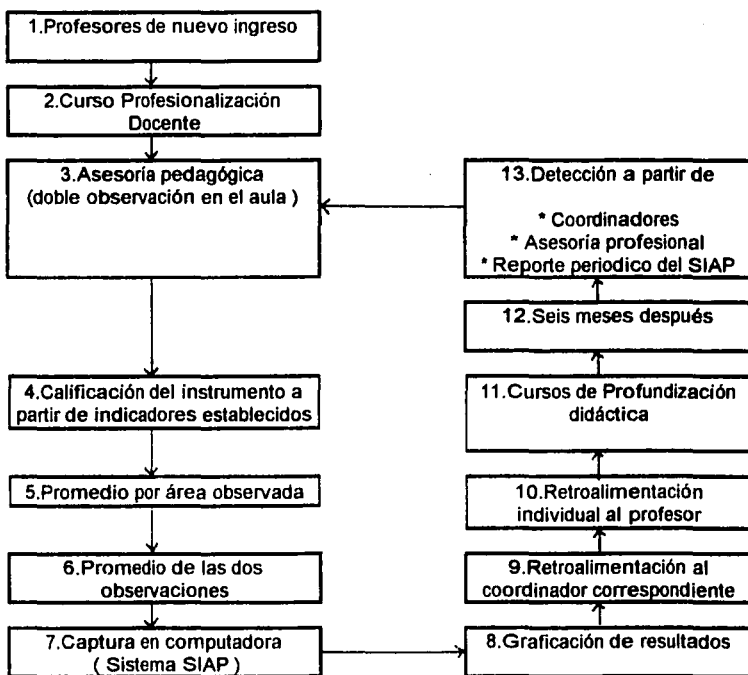
Como ya se mencionó, la Asesoría Pedagógica de la Universidad Aerovías se aplica tanto a instructores enfocados a la labor de capacitación que se realiza en la Institución como a los profesores de las carreras.

Cabe señalar que esta labor, al satisfacer las necesidades de dos modalidades, se relaciona tanto con la capacitación ( que es un momento de la educación informal ) como con la docencia ( que alude propiamente al proceso enseñanza-aprendizaje ).

En este informe se explicará con más detalle la función de Asesoría Pedagógica enfocada exclusivamente a la labor de docencia de las carreras con el fin de mejorar el procedimiento de ésta.

Inicialmente, y para tener más clara la función de Asesoría Pedagógica, se muestra a continuación el diagrama de flujo que implica este procedimiento:

## Asesoría pedagógica



El procedimiento para realizar la Asesoría Pedagógica se divide en trece pasos:

**1)** Generalmente a cada inicio de semestre para las carreras que se imparten en la Universidad Aerovías se contratan profesores de nuevo ingreso para algunas materias y se les invita a participar en el curso de Profesionalización Docente

**2)** Durante el curso de Profesionalización Docente se proporcionan elementos básicos de didáctica así como los procedimientos y reglamentaciones internas de la Institución. El objetivo general de este curso es que los docentes reconozcan la importancia que tiene la educación en el desarrollo de la persona, adquieran las habilidades didácticas necesarias para conformar su desempeño en el aula y utilicen adecuadamente los recursos pedagógicos.

**3)** Aproximadamente a las dos semanas de iniciado el semestre, en el Departamento de Calidad, Diseño y Servicio se programan las asesorías por realizar semanalmente. Para este procedimiento existe un formato donde se registran los siguientes datos:

- \* Día en que se realizará la asesoría
- \* Nombre del profesor
- \* Horario en que imparte la materia
- \* Grupo o semestre en el que se hará la observación
- \* Salón donde se ubica el grupo o semestre
- \* Asesora que realizará la observación \*\*

---

\*\* Estos datos se obtienen de los horarios semestrales de cada carrera

Cada asesora recibe copias del formato(\*) para realizar la observación en el cual se evalúa, a través de 37 preguntas, las conductas del profesor durante el desarrollo de la sesión.

Estas preguntas se clasifican en cuatro aspectos principales: planeación, motivación, recursos didácticos y profesionalización docente.

La distribución de las preguntas dentro del instrumento de observación es la siguiente:

<b>ASPECTO EVALUADO</b>	<b>No. DE PREGUNTAS CONSIDERADAS</b>
Planeación	8
Motivación	11
Recursos Didácticos	3
Profesionalización Docente	15

Posteriormente se informa a cada asesora las observaciones por realizar en los siguientes cinco días hábiles con el fin de no interferir ni en las actividades que a cada quien corresponden dentro del Departamento ni cancelar las observaciones por falta de organización en dichas labores.

Por ejemplo: en la semana 1 se realizará la primera observación directa en el aula por la asesora A y con la finalidad de corroborar los datos obtenidos a partir de ésta, en la semana 2 se realiza una segunda observación por la asesora B.

---

\* Ver Anexo Formato de Observación para Asesoría Pedagógica

Los profesores están informados del proceso de Asesoría Pedagógica, pero desconocen cuándo les serán realizadas las observaciones.

El procedimiento que debe seguir una asesora es el siguiente:

- \* Presentarse 10 minutos antes del inicio de la sesión a observar y esperar al profesor antes de que entre en el aula
- \* Saludar cordialmente al profesor, presentarse y dar su nombre, aclarar que pertenece al Departamento de Calidad y mencionar el objetivo de la Asesoría Pedagógica
- \* Aclarar al profesor que la asesora estará en su sesión sólo como observador, que no puede participar de ningún modo en el desarrollo de la clase
- \* Colocarse en un lugar dentro del aula donde no interfiera con los alumnos pero que tenga una visión completa de lo que pueda suceder durante la sesión
- \* Al término de la sesión, agradecer al profesor por haber aceptado la Asesoría e informarle que en algún otro momento del curso un segundo observador asistirá a sus sesiones ( sin mencionar nunca la fecha probable de esta segunda visita ). Si es un segundo observador, la asesora debe informar al profesor que en el transcurso de 15 días hábiles se le citará para proporcionarle retroinformación acerca de las sesiones observadas.

**4)** Las asesoras deben calificar su guía de observación de acuerdo con los indicadores establecidos(\*) asignando valores de 0 a 4 para cada aspecto evaluado y entregarla a la coordinadora de Asesoría Pedagógica del departamento.

**5)** La coordinadora de Asesoría Pedagógica debe obtener la calificación de cada una de las áreas evaluadas con el instrumento.

**6)** Posteriormente se obtiene el promedio de dichas áreas en las dos observaciones realizadas con el fin de tener un promedio global de las dos observaciones.

**7)** La coordinadora del proceso debe capturar las calificaciones obtenidas por área en cada observación dentro del Sistema Asesoría Pedagógica ( programa computarizado diseñado especialmente para el Departamento ) de modo que se ingresan dos registros por cada profesor.

**8)** El siguiente paso es graficar los resultados promediados por área en Harvard Graphics ( programa computarizado para elaborar gráficas y presentaciones ). Con este paso del procedimiento se obtiene la representación gráfica del desempeño del profesor observado. En esta gráfica se especifican los siguientes datos: (\*)

- \* nombre del profesor
- \* carrera a la que pertenece el profesor
- \* promedio global
- \* promedio por área
- \* recomendación del área o áreas que es importante reforzar

---

\* Ver Anexo Guía de Indicadores para la calificación de Asesoría Pedagógica

\* Ver Anexo ejemplo de la Gráfica de Asesoría Pedagógica

**9)** Para dar la retroinformación tanto al coordinador como al profesor, las dos asesoras que intervinieron en el proceso concreto deben ponerse de acuerdo respecto a los puntos observados, apoyándose en las guías de observación ya calificadas y en la gráfica elaborada e informar a la coordinadora de Asesoría Pedagógica las conclusiones para realizar con veracidad los siguientes pasos del procedimiento.

La coordinadora de la Asesoría Pedagógica deberá dar la retroinformación acerca del profesor observado al coordinador de la carrera correspondiente y asigna a una de las asesoras como responsable de la retroalimentación al profesor.

**10)** La asesora responsable de la retroalimentación debe concertar una cita con el profesor correspondiente para informarle los resultados obtenidos y hacerle sugerencias concretas para mejorar su desempeño. Esto se lleva a cabo a través de una entrevista individual, por lo que el profesor tiene también la libertad de expresar su punto de vista acerca de los comentarios de la asesora.

**11)** Al finalizar la entrevista con el profesor asesorado, se le invita a los cursos de Profundización Didáctica, y se le indica cuál(es) debe cursar.

Los cursos de Profundización Didáctica se programan mensualmente conforme a las necesidades detectadas en la Asesoría Pedagógica.

**12)** La validez de las asesorías realizadas se limita a seis meses. Este periodo se determinó con base en las posibilidades que tiene el profesor de participar en los cursos de Profundización Didáctica y/o mejorar los aspectos señalados en la entrevista de retroalimentación.

Cumplido este tiempo, se reprograma al profesor dentro del proceso de Asesoría Pedagógica.

**13)** Este último momento del proceso de Asesoría consiste en la reprogramación de profesores que presentan algún tipo de "problema" en su desempeño docente. Esta información se obtiene de tres fuentes:

- \* Solicitud explícita por parte del coordinador de la carrera
- \* Comentarios de los alumnos obtenidos a través de la Asesoría Profesional
- \* Reporte periódico emitido por SIAP ( Sistema computarizado de Asesoría Pedagógica )



#### 4) Recursos con los que se cuenta

\* En la Universidad Aerovías

##### a) Humanos:

Director general:	1
Gerentes de área:	4
Sub-directores:	1
Coordinadores de carrera:	5
Profesionales especializados para cada área operativa:	107
Personal para apoyo en las aulas:	3
Personal de intendencia:	10

##### b) Materiales:

Despachos individuales:	9
Cubículos individuales:	60
Escritorios para secretarías:	10
Aulas con capacidad para atender 750 alumnos simultáneamente:	42
Biblioteca:	1
Simuladores de vuelo por computadora:	3
Simuladores de vuelo:	2
Familiarizadores para prácticas de sobrecargos:	2
Alberca para prácticas de sobrecargos:	1
Aulas de video:	2
Auditorio:	1
Sala de juntas:	1
Sala para eventos especiales:	1
Estacionamiento para 150 autos:	1

Equipo de familiarización para  
sobrecargos y pilotos:

diversos

c) Formales:

**Manual de inducción a la Universidad Aerovías**

**Reglamento interno de la Universidad Aerovías**

**Manuales diversos elaborados por las diversas áreas para su funcionamiento interno y/o para capacitación**

\* En el Departamento de Calidad Diseño y Servicio

a) Humanos:

Licenciadas en Pedagogía: 3

Licenciadas en Psicología: 3

b) Materiales:

Cubículos individuales: 6

Cubículos para entrevistas: 2

Computadoras personales: 2

Máquina de escribir: 1

c) Formales:

**Manual de Asesoría Profesional**

**Sistema Asesoría Pedagógica ( SIAP )**

**Sistema Evaluación Psicológica ( SIEP )**

**Manual Formación de Instructores**

**Manual Profesionalización Docente**

**Manual Formación de Instructor-Asesor Pilotos**

**Manual Recursos Didácticos**

**Manual Técnicas de Enseñanza y Aprendizaje**

**Manual Conducción de Grupos**

**Manual Técnicas de Evaluación**

**Manual Planeación**

**Cuestionario para Asesoría Profesional**

**Guía de Observación Asesoría Pedagógica**

**Indicadores para Evaluación de Asesoría Pedagógica**

**Notas técnicas diversas elaboradas por el Departamento**

**Manuales diversos elaborados por el Departamento**

**Temarios y propuestas de cursos elaborados por el Departamento**

## B) Valoración crítica

La formación y evaluación de docentes es una tarea particularmente importante y a la vez difícil de organizar. Si bien en el plano teórico el personal que labora en las instituciones educativas está convencido de que es necesaria la formación permanente de los docentes, la realidad conduce a otra conclusión radicalmente opuesta: se da muy poca importancia y tiempo a la formación pedagógica y, en caso de existir, se proporciona una formación incompleta en la que se consagra el tiempo de un curso sólo para la adquisición de técnicas prácticas de uso inmediato en el aula.

A continuación se presentan conceptos implícitos en el proceso de formación y evaluación de docentes tales como educación, orientación, evaluación, entre otros con el fin profundizar un poco más en el proceso de Asesoría Pedagógica que se realiza en la Universidad Aerovías.

Si se parte de la etimología del concepto **educación** ( educare; ex-educere = conducir, sacar de ) se percibe la noción de cambio que se lleva a cabo en la persona, el desenvolvimiento y perfeccionamiento que se produce a través del proceso educativo, en el cual, partiendo de las características individuales del sujeto, se promueve el máximo desarrollo de sus potencialidades.

El proceso educativo se efectúa a lo largo de toda la vida del ser humano, ya que por naturaleza éste es un ser finito e inacabado. Por lo tanto, comúnmente, se cita el proceso de educación como permanente y continuo.

Atendiendo a las características individuales de la persona para realizar su proceso educativo, se retoma el concepto de **educación personalizada** que Víctor García Hoz enuncia como una opción para " convertir el trabajo de aprendizaje en un elemento de formación personal a través de la elección de trabajos y la aceptación de responsabilidades por parte del educando ( que para efectos de este informe es el docente ) " (1)

---

<sup>1</sup>cfr. GARCIA HOZ, Victor., Principios de Pedagogía Sistemática., Ed. RIALP., Madrid., 1960., p 18

Es decir, el docente debe comprometerse con su constante formación y mejoramiento, poniendo en juego su creatividad, su singularidad, considerando las posibilidades, capacidades, habilidades, etcétera, que posee por el hecho de ser persona y teniendo presente que una de sus principales responsabilidades es la formación de otras personas.

Uno de los medios con que cuenta el docente para llevar a cabo su labor es la **orientación**, que consiste simplemente en recibir lineamientos generales, guías, apoyos, para el mejor desempeño de su labor. En este caso, la orientación de los docentes será realizada por profesionales de la educación.

Pero para que este proceso de orientación a los docentes se lleve a cabo es necesario que, como menciona Gastón Mialaret, "(...) un gran número de personas ( tanto docentes, administrativos y simples ciudadanos ) hayan cambiado su mentalidad y el pedagogo haya sido definitivamente liberado de la imagen que porta (...) " (?). Esta frase es impresionante y terrible, pero indiscutiblemente cierta, ya que en la actualidad, las instituciones educativas no consideran importante la labor del pedagogo ni los docentes consideran necesaria su formación pedagógica como apoyo para la mejora educativa que realizan y de la cual son responsables en primer término. Consideran que pueden ser autosuficientes en su desempeño dentro del aula debido a los conocimientos que poseen de la materia que imparten.

Aquí se entrelaza un concepto más que se debe considerar como parte importante para el desarrollo y mejoramiento del docente: la **formación**, García Hoz la define de manera muy sencilla señalando: " (... ) no es otra cosa que dar forma a lo informe o una nueva forma a lo ya formado "(3).

---

<sup>2</sup> MIALARET, Gastón., La Formation des Enseignants, Col. Que sais-je?., Ed. Presses Universitaires de France., Paris., 1977., p. 18

<sup>3</sup> cfr. GARCIA HOZ, Víctor., op. cit., p. 19

Es innegable que los docentes, al integrarse a la planta académica de una institución educativa, tienen hábitos de pensamiento, técnicas de trabajo, nociones y conocimientos adquiridos, resultado de una formación académica pasada y presente, mismos que deben ser valorados para su futuro desempeño.

Debe aclararse que esta formación debe cubrir dos ámbitos: la formación académica y la formación pedagógica.

Gastón Mialaret señala que " durante mucho tiempo se pensó que para ejercer una función docente era suficiente una elevada cultura académica sin formación pedagógica, o bien una buena formación pedagógica sin algún nivel particular de formación académica." (4).

Actualmente, a partir de la investigación educativa se puede concluir que la formación académica no puede estar centrada en algún tema o área específica, sino que los conocimientos que haya adquirido el docente sean tan consistentes que pueda adaptarlos y transferirlos a diversos campos, preocupándose a la vez por su continuo enriquecimiento tanto académico como personal.

En cuanto a la formación pedagógica, " es indispensable que el docente conozca los medios para establecer comunicación con los alumnos, ya que sin ésta ni la enseñanza ni la educación pueden alcanzar sus fines " (5). El docente debe ser un "especialista" en comunicación y en la aplicación de métodos y técnicas que lo apoyen para la adecuada transmisión y recepción de mensajes que, finalmente, conforman el proceso enseñanza - aprendizaje.

Todas las actividades que realiza el docente dentro del aula están orientadas a facilitar los aprendizajes de los alumnos antes, durante y después de la

---

<sup>4</sup> MIALARET, Gastón., op. cit., p. 4

<sup>5</sup> cfr. MIALARET, Gastón., op. cit., p. 11

interacción en el aula y a través de diálogo argumental y de exposición presenta los contenidos a éstos.

Considerando estos elementos como parte de la formación tanto académica como pedagógica de un docente, se puede inferir que ni una ni la otra se contraponen sino al contrario, " no es con ignorantes con quienes se lograrán, sea cual sea su formación pedagógica, buenos docentes. Pero si bien la formación académica es necesaria, no es suficiente para convertirse en un buen docente " (6)

Una vez presentados los conceptos básicos para la formación de docentes, se analizará a continuación en qué consiste el proceso de evaluación, para lo cual se apoyará la explicación en algunos especialistas en ciencias de la educación.

**Evaluación** como tal significa emitir un juicio de valor sobre algo o alguien. Para efectos de este informe, al momento de llevar a cabo una evaluación, se emite un juicio valorativo sobre el desempeño del docente dentro del aula, es decir, en el momento mismo en que se lleva a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje y en donde se manifiesta la formación académica y pedagógica del docente.

La evaluación educativa es simplemente una actividad valorativa e investigadora que brinda elementos para fomentar el cambio educativo y el mejoramiento del desarrollo del docente, de manera que se haga más eficiente el proceso enseñanza-aprendizaje. Es una evaluación continua, formadora y parte de un proceso de mejora más que una actividad para emitir una calificación numérica.

Se puede definir entonces a la evaluación del docente como " el proceso de valorar y siguiendo varios principios y criterios, las variables de los fenómenos educativos, para poder tomar decisiones que mejoren o incrementen la eficacia de los procesos y los rendimientos educativos " ( 7). Es un medio para evaluar que se centra en la enseñanza.

<sup>6</sup> cfr., MIALARET, Gaston., op. cit., p.8

<sup>7</sup> NIETO GIL, Jesús Ma., La Autoevaluación del Profesor., Ed. Escuela Española.. Madrid., p. 14

Su fin principal es también la mejora y adecuación constante de los contenidos educativos a las necesidades de la sociedad, de la industria, etcétera

Para apoyar este concepto de evaluación, Jean-Marie Barbier señala:

"(...) el juicio de valor se explicita como resultado de un proceso específico cuyas primeras etapas son susceptibles de observación. Su producción se puede definir entonces como un acto deliberado y educativamente organizado dirigido a generar juicios de valor.

Como tal, esa producción presenta en particular diversas características ostensibles:

- \* pone en funcionamiento unos instrumentos y una metodología cuyo desarrollo es variable, pero siempre presente y algunas veces importante;
- \* quienes la promueven son técnicamente aptos para llevarla a cabo y su papel está explícitamente reconocido;
- \* los resultados a los cuales llega se explicitan en la mayor parte de los casos a fin de poder utilizarse eventualmente en marcos diversos "(8)

Es decir, un docente está cualificado en cuanto a su formación académica pero los resultados del proceso educativo serán un medio para evaluar además su formación pedagógica, ya que durante el desarrollo de una clase, por ejemplo, requiere de la instrumentación de técnicas y métodos que sustenten y faciliten el proceso de enseñanza dentro del aula.

Para llevar a cabo esta evaluación del docente dentro del aula se puede recurrir a diversos métodos pero, en este informe se hará referencia únicamente a la



**observación directa o *in situ*** en la cual " (...) los comportamientos observados

no son comportamientos provocados por las necesidades de la observación, sino comportamientos 'reales' puestos en juego al margen de la misma, aunque ésta haya modificado su desarrollo"<sup>8</sup>)

Por supuesto que la presencia de un observador directo en el aula, "evaluando" el desempeño del profesor es un factor que altera la dinámica normal del grupo observado, pero no a tal punto como para no ser real la información que se obtenga; los resultados obtenidos serán un parámetro para emitir un juicio valorativo.

Existen algunos autores y pedagogos que se oponen a este tipo de evaluación argumentando que " la superioridad que conlleva al observador de una actuación docente, no está muy justificada. En general, provoca ansiedad, recelo, tensión, inautenticidad, etc. Por otra parte, ¿ Cuántas lecciones o tiempo lectivo sería preciso observar para poder llegar a un juicio valorativo ?, ¿ Qué muestra temporal sería significativa para representar la conducta habitual del docente en el aula ?. La observación modifica, altera el comportamiento del maestro observado "<sup>9</sup>)

Este punto de vista sobre la evaluación directa es muy radical, ya que se olvida que el observador puede y debe generar confianza al docente observado, de modo que se altere en mínimo grado el desarrollo de la sesión. Además la planta docente de la Institución debe estar informada acerca del proceso de evaluación del cual son partícipes desde su ingreso a aquella, para que al momento en que sean evaluados no se generen actitudes negativas hacia ésta.

En cuanto al tiempo necesario para lograr emitir un juicio valorativo sobre el desempeño de un docente, no más de un semestre, ya que el docente generalmente mantiene un mismo estilo y hace uso de las habilidades que hasta ese momento tiene para desempeñarse dentro del aula, ya sea para docentes que

<sup>8</sup> cf. BARBIER, Jean-Marie., op. cit., p. 96

<sup>9</sup> NIETO GIL, Jesús Ma., op. cit., p 93

inician su labor o para aquellos que, con mayor razón, han dedicado gran parte de su vida a esta tarea.

Ahora bien, los profesores generalmente olvidan que son actores en un escenario cuyo fin es representar el papel central de la obra del proceso educativo de generaciones más jóvenes.

Se pueden encontrar docentes que rechazan la visita de un observador dentro de su clase, ya que se sienten hostilmente observados y evaluados en lo que son "sus dominios"; olvidando que tienen todas las posibilidades de mejora que conlleva el ser persona y que a pesar de sus pocos o muchos años de experiencia, la Didáctica y la Pedagogía en general van evolucionando también y ellos pueden desarrollar y/o adquirir nuevas habilidades, técnicas, métodos, etcétera que favorezcan el proceso de educación.

El hecho de que el docente rechace la visita de un observador en su clase refleja un nivel de inseguridad ya sea en cuanto a la formación académica o a la pedagógica que se tenga, puesto que una persona firme en sus conocimientos y madura en cuanto a sus posibilidades de mejora, aceptará gustosa la visita de alguien que puede ser un apoyo para su mejora personal.

Jean-Marie Barbier señala que " se supone que el evaluador detenta los modelos de comportamiento puestos en práctica en el acto de evaluación y por ello ocupa la posición de evaluador; por el contrario, se supone que el evaluado no detenta esos modelos en el momento de la evaluación y por ello ocupa la posición de evaluado "(10). Tal vez el docente evaluado sí tenga un buen desempeño dentro del aula pero inicialmente, dentro del proceso de evaluación, se parte del principio de que no los tiene y por eso se le evalúa, a pesar de que en varias ocasiones se corrobora después de la evaluación que el desempeño del docente es adecuado.

---

<sup>10</sup> cf. BARBIER, Jean-Marie., op. cit., p. 117

A continuación se transcriben los comentarios de un docente, citados por Jesús Ma. Nieto Gil en su libro "La Autoevaluación del Profesor". con el fin de evidenciar la postura antes citada:

" Odio que me observen. Odiaría tener un director, supervisor o alguien chinchándome. Creo que es un sistema poco corriente, en el que se me observa con muy poca frecuencia,... yo trabajo mejor si no se me vigila. Tendría remordimientos si no trabajara lo suficiente. Pero si alguien me vigilara, sería al revés. Soy testarudo hasta el punto de decir: ¡ muy bien, ven y vigila, y no haré nada ! Eso es lo que me molestaría de cualquier sistema.

No me molesta que la gente entre y salga del aula, pero sí me molesta que entre gente a sentarse y tomar apuntes..." (11)

Y señala un poco más adelante este autor cuál es una de las razones por la cual es mal recibida la presencia de un observador dentro del aula:

" Supongo que porque creo que me van a criticar ... me molesta que alguien se siente a observarme y a tomar apuntes.

Conclusión: esto decían profesores que eran los que menos tenían que esconder y más que ganar con la visita del evaluador " (12)

Como cita este autor, los docentes que tienen más carencias pedagógicas son quienes se resisten u oponen con mayor frecuencia a la evaluación de su desempeño.

---

<sup>11</sup> cfr., ibidem., p. 16 y17

<sup>12</sup> cfr., ibidem., p. 17

Considerando que la evaluación docente pone al sujeto en una situación similar a cuando era adolescente, que siente angustia, es conveniente no informarle cuando será evaluado, porque si se le advierte la visita de un observador, manifiesta el deseo de mostrar sus cualidades, de presentar una imagen de sí que no es habitual.

Con base en las consideraciones expuestas, sobresale la importancia de evaluar el trabajo del docente a partir de tres aspectos principales:

- 1) Perfeccionar el ejercicio del docente como tal
- 2) Involucrar al docente en su responsabilidad de lograr y/o propiciar el aprendizaje en los alumnos y,
- 3) Aportar, conjuntamente con los observadores ( o asesores en el caso de la Universidad Aerovías ) nuevos datos, ya sean técnicas, metodologías o contenidos que contribuyan al mejoramiento del centro educativo donde se desarrolle el proceso educativo.

Este tipo de evaluación directa se ubica técnicamente dentro de la *docimología\* prescriptiva* la cual se propone explícitamente como objetivo contribuir al perfeccionamiento o a la eficacia de los actos de evaluación. Jean-Marie Barbier explicita este concepto de la siguiente manera:

(...) prolongando la hipótesis de ' factores subjetivos ' o de ' factores aleatorios ' susceptibles de hacer variar los juicios de valor, elabora instrumentos que tienen el efecto directo de ponderar los juicios producidos o de reducir la amplitud de sus variaciones. Esa ponderación se efectúa principalmente de tres maneras:

---

\* Docimología es la ciencia de evaluar y administrar adecuadamente un plan de estudios y/o un proceso de enseñanza-aprendizaje cualquiera

- \* por referencia a datos complementarios de información que permitan 'rectificar' los juicios producidos (...)
- \* por la organización de situaciones que permitan una armonización empírica de los criterios utilizados (...)
- \* por intervención *a posteriori* sobre los juicios producidos o las calificaciones atribuidas (...) (13)

Los instrumentos que se diseñan para evaluar al docente, generalmente, consideran los aspectos más importantes sobre el desempeño de éste dentro del aula. Dichos instrumentos deben estar sustentados por una tabla con indicadores para "medir" el resultado de cada aspecto evaluado dentro del instrumento de manera objetiva o por lo menos reducir la subjetividad del evaluador, ya que los indicadores que se diseñan con base en la realidad no evalúan toda la realidad del proceso educativo pero son un esquema y se consideran representativos para orientar la evaluación de dicha realidad.

Este proceso debe ser previo a la evaluación para lograr que la información que de ella resulte sea realmente útil y significativa. Por lo que señala P. Caspar : "Evidenciar un estado o un cambio de estado es muy difícil de realizar en forma global, haciéndose obligatorio pasar por un cierto número de 'índices', de 'criterios' elegidos en función de la representatividad del estado considerado y que servirán de objetos de medida " (14)

Para determinar esos indicadores se deben seleccionar las acciones que se considera importante evaluar. En la Universidad Aerovías se han seleccionado la planeación, la motivación, uso de recursos didácticos y la profesionalización docente ( o desempeño didáctico en el aula ) como parámetros para acercar a los docentes hacia un modelo "ideal".

<sup>13</sup> cf. BARBIER, Jean-Maric., op. cit., p. 45

<sup>14</sup> BARBIER, Jean-Maric., op. cit., p 66 apud. in. CASPAR, P. . Formation des adultes ou transformation des structures de l'entreprise. Ed. EO., Paris., 1970

Este modelo de docente se determinó con base en las aptitudes, habilidades, actitudes y conocimientos que debe tener cualquier docente como parte de su formación pedagógica. Estas acciones didácticas son fundamentales para lograr el proceso enseñanza-aprendizaje y se establecieron con apego al ideario de la Institución, en la cual se busca la excelencia académica y personal tanto de los docentes y los alumnos.

Una vez determinadas las acciones por evaluar se explicitan los indicadores para evaluar éstas 'objetivamente'. Los indicadores deben elaborarse con base en la profundidad y calidad de la información que se desee obtener, ya que si se consideran como obvios o inmediatos será más probable que se empobrezca la información.

Los indicadores han de ser contruídos " a la medida" de las acciones a evaluar y de acuerdo con los criterios de la Institución, ya que si se decide adoptar algunos indicadores ya elaborados se tiene el riesgo de no evaluar la realidad concreta que se vive.

Respecto a este principio, Marcel Postic señala que " los instrumentos deben permitir una observación fiel y sensible de las modalidades de conducta del docente y de las reacciones que éstas suscitan en los alumnos, revelando el estilo para establecer la comunicación y la relación pedagógica. Estos deben proporcionar informaciones sobre la situación pedagógica vivida por el docente de manera tal que éstas sean aprovechadas para la formación".<sup>(15)</sup>

Así, cuando un instrumento de observación cumple con estas condiciones se convierte en un instrumento de formación.

---

<sup>15</sup>POSTIC, Marcel., Observation et Formation des Enseignants., Ed. Presses Universitaires de France., Paris., 1977., p 21

Ahora bien, la observación en sí misma no debe ser puntual, limitada a una hora o determinado tiempo exclusivamente, sino que debe adaptarse a las actividades del docente y a las relaciones con los alumnos; la apreciación que se efectúe debe estar en función de los objetivos expresados para la sesión, de manera que se realicen "observaciones personalizadas" ya que el análisis de la situación percibida por el docente observado y evaluado así como las consecuencias psicológicas que resultan, muestran la necesidad de tomar precauciones en el proceso de observación y evaluación y también determinar claramente los objetivos que se pretenden con dicha actividad.

La observación directa o *in situ* se lleva a cabo a través de una guía de observación, que en el caso de la Universidad Aerovías fue diseñada inicialmente en 1992 por las pedagogas del Departamento de Calidad, Diseño y Servicio y ha sido modificada periódicamente hasta llegar al modelo que se presenta en el Anexo I. Como se ha presentado hasta ahora en este informe, la manera de hacer más objetivos los resultados de la guía de observación es a través del establecimiento de indicadores que evalúen cada reactivo. A continuación se anexa el modelo de los indicadores empleados en la Universidad Aerovías conjuntamente con los reactivos correspondientes a la guía de observación:



## GUIA DE OBSERVACION INDICADORES ESTIMATIVOS

PREGUNTA	INDICADORES
1. Entregó plan de clase	0) No entregó plan de clase ( en ninguna presentación ) 1) Entregó como plande clase el temario del curso 2) Entregó en una hoja separada el tema o los temas a tratar en clase 3) Entregó en una hoja aparte un plan de clase informal indicando tema(s), tiempo y actividades 4) Entregó un plan de clase formal con los elementos necesarios ( tema, actividades, recursos didácticos y tiempos)
2. Su actitud al entrar al salón de clase fue	0) Negativa, agresiva, severa, hosca, enérgica 1) Retraída 2) Distraída, nerviosa, descuidada 3) Seria pero cordial, con disposición 4) Positiva, amistosa, respetuosa, seguro de sí
3. Preparó su escenario antes de iniciar la sesión	0) No organizó los recursos externos e internos 1) Se preocupó por organizar aspectos secundarios, como objetos personales 2) Fue cubriendo las necesidades en el momento perjudicando la dinámica del grupo 3) Fue cubriendo las necesidades en el momento sin descuidar la dinámica del grupo 4) Dispuso todo correctamente, preparando material didáctico y mobiliario con anticipación a la clase
4. Saludó al grupo antes de iniciar la sesión	0) No saludó al grupo 1) Gesticuló aparentando saludar 2) Saludó de manera informal 3) Saludó formalmente pero su saludo es frío, seco 4) Su saludo es cálido y respetuoso
5. Captó la atención del grupo antes de iniciar la sesión	0) No captó la atención, el grupo le fue indiferente 1) No logró captar la atención de todo el grupo 2) Se dio cuenta de no haber captado la atención del grupo e inmediatamente lo corrigió 3) Captó la atención del grupo, a pesar de que la estrategia o técnica que utilizó no fue la más adecuada 4) Todos los alumnos lo atendieron; la atención fue permanente
6. Señaló los objetivos al inicio de la sesión	0) No se dio a conocer el objetivo de la clase de ninguna forma 1) El objetivo de la clase lo mencionó vagamente 2) El objetivo fue explicado pero no involucró al grupo en él 3) No se mencionó directamente el objetivo, se marcó a través de otras actividades ( los objetivos se sobreentendían ) 4) El objetivo fue preciso y claro, involucrando con exactitud a los participantes, buscando el cumplimiento del objetivo

PREGUNTA	INDICADORES
7. Hizo introducción al tema	0) No realizó ninguna introducción 1) Su introducción fue incomprendible, improvisada, prestándose a confusiones 2) La introducción fue difusa y vaga 3) Su introducción fue <i>grosso modo</i> , un repaso 4) La introducción al tema fue excelente, amplió la visión de los participantes
8. Dominó el tema expuesto	0) No tiene dominio del tema 1) El dominio del tema expuesto fue deficiente ( se mostraba inseguro y dudoso ) 2) El tema expuesto fue superficial, demostrando inseguridad al responder preguntas 3) El instructor manifestó dominio del tema, fueron pocas las dudas que no aclaró 4) El dominio del tema es profundo, responde cualquier duda, siguiendo una secuencia lógica, cita fuentes de consulta, hace referencia a otros autores y proporciona ejemplos, ya sean suyos o citados por otras personas
9. Relacionó el tema con la práctica laboral	0) Los ejemplos que utilizó resultaron superficiales 1) Únicamente se basa en ejemplos del libro, siendo pocas las veces en los que relaciona con la práctica laboral, resultando superficiales 2) Procura relacionar el tema con la práctica laboral, sólo que la relación de los ejemplos y el área de trabajo se repiten a menudo 3) Casi siempre relacionó el tema con la práctica laboral, empleando diversos ejemplos 4) En todo momento fueron utilizados ejemplos variados y profundos, siendo éstos apropiados tanto al nivel como a las funciones de los participantes
10. Demostró habilidad para mantener orden y secuencia durante la exposición del tema	0) No mantuvo orden y secuencia a lo largo de su exposición 1) Su orden y secuencia fueron irregulares, yendo de un tema a otro, sin concluir el anterior 2) El orden y la secuencia se perdían un poco al responder preguntas 3) El expositor generalmente demostró habilidad para mantener orden y secuencia durante la sesión, excepto por momentos en los que las respuestas y comentarios se prolongaban por parte del grupo 4) El orden y secuencia se mantuvieron a lo largo de la exposición, en ningún momento se perdió
11. Motivó a los alumnos a participar	0) En ningún momento, se mostró indiferente 1) Pocas veces motivó a algunos de los participantes 2) Solamente en ciertos momentos motivó a los alumnos a participar 3) Logró una participación buena pero no constante 4) La motivación fue constante y general

<b>PREGUNTA</b>	<b>INDICADORES</b>
12. Se dirigió a los alumnos por su nombre	0) Nunca se dirigió a los alumnos por su nombre, únicamente gesticuló o empleó expresiones como: diga, mmh...mmh, ¿sí? 1) Fueron pocos los alumnos a los que se dirigió por su nombre y rara vez lo hizo 2) Ocasionalmente se dirigió a los alumnos por su nombre ( lo hacia aproximadamente a la mitad del grupo ) 3) En la mayoría de las veces se dirigió a los alumnos por su nombre, para captar la atención y motivarlos 4) En todo momento llamó a los alumnos por su nombre
13. Tuvo la habilidad para rescatar de las aportaciones de los alumnos lo esencial para enriquecer el tema, sin perder de vista el objetivo de la sesión	0) No tuvo la habilidad para rescatar puntos claves de las aportaciones de los alumnos 1) Pocas veces logró rescatar puntos claves de las aportaciones de algunos alumnos para enriquecer su tema, se le dificultó regresar a los objetivos 2) Ocasionalmente logró rescatar lo esencial de las aportaciones de los alumnos consiguiendo enriquecer el tema 3) Generalmente tuvo la habilidad para rescatar lo esencial de las aportaciones de los alumnos, para enriquecer el tema sin perder de vista el objetivo de la sesión 4) Siempre tuvo la habilidad para rescatar lo esencial de las aportaciones de los alumnos, sin perder de vista el objetivo de la sesión. Tomando en cuenta a todos los alumnos, demostró capacidad de síntesis de las aportaciones
14. Trató a los alumnos con respeto	0) No hubo respeto alguno, su actitud fue negativa; pocas veces manifiesta respeto hacia sus alumnos. La manera en que se dirige a ellos es agresiva, grosera 1) El respeto únicamente se dio a ciertos alumnos, en contadas ocasiones 4) El expositor manifestó respeto para todos sus alumnos
15. Aclaró las dudas de los participantes	0) En ningún momento aclaró las dudas y no amplía sus explicaciones cuando se le solicita 1) Algunas veces evadía preguntas, cuando aclaró dudas lo hacia de manera confusa 2) Ocasionalmente aclaró dudas de algunos participantes. Unas preguntas las respondía el grupo mientras el instructor se encontraba dudoso o confuso 3) Casi siempre aclaró las dudas de los participantes, excepto cuando no sabía algo ( a reserva de explicarlas en la siguiente sesión ) 4) Siempre respondió las dudas de los participantes de manera inmediata. En caso de no saber algo con precisión, lo consultó al momento, dando continuidad y seguimiento a las dudas
16. Reforzó las intervenciones con frases y/o gestos de reconocimiento	0) Nunca reforzó las intervenciones; su actitud fue indiferente 1) Esporádicamente reforzó las intervenciones con gestos o frases de reconocimiento. Al hacerlo era con actitud forzada 2) Ocasionalmente reforzó las intervenciones con gestos o frases de reconocimiento; lo hizo espontáneamente 3) Generalmente reforzó las intervenciones con gestos o frases de reconocimiento ( rara vez no lo hizo ) 4) Siempre ( sin excepción alguna ) reforzó las intervenciones con gestos o frases de reconocimiento

<b>PREGUNTA</b>	<b>INDICADORES</b>
17. Su volumen de voz fue adecuado	0) Su volumen no fue adecuado al lugar ni al grupo 1) Su volumen fue muy monótono ( bajo o alto ); los participantes manifestaban tedio 2) En ciertas ocasiones hacia cambios, pero en general, utilizaba el mismo volumen 3) Su volumen casi siempre fue moderado 4) Siempre variaba su volumen de voz, lo modulaba según fuese necesario
18. Su tono de voz fue agradable	0) En lo absoluto fue agradable su voz 1) Pocas veces resultó agradable su tono de voz, más bien tendía a irse a los extremos 2) Su tono de voz ocasionalmente fue monótono, molesto 3) Casi siempre mantuvo un tono de voz rítmico; se preocupó por modularlo 4) Siempre logró un tono de voz agradable, adecuado al lugar, tamaño y tipo de grupo
19. Utilizó un lenguaje adecuado al nivel de los participantes	0) En ninguna ocasión su lenguaje fue apropiado al nivel de los participantes 1) Su lenguaje pocas veces se adecuó al nivel de los participantes 2) Procuraba utilizar un lenguaje apropiado al nivel de los participantes , resultando poco entendible 3) Generalmente empleó un lenguaje adecuado, pocas veces no se comprendió el vocabulario utilizado 4) Su lenguaje siempre fue adecuado al nivel de los participantes
20. Tuvo muletillas	0) Tuvo demasiadas muletillas y/o las menciona con bastante frecuencia 1) Por su constancia, las muletillas fueron notorias 2) Presentó algunas muletillas; no son continuas. Generalmente las utiliza cuando hace alusión al mismo tema, punto o asunto a tratar 3) Tuvo pocas muletillas, no presenta repeticiones constantes, sólo ocasionalmente 4) No tuvo muletillas en ningún momento
21. Dirigió la vista a todo el auditorio	0) En ninguna ocasión dirigió la vista a su auditorio 1) Tiende a dirigir su vista sólo a una parte del auditorio, descuidando el resto 2) Pocas veces miró a todo el auditorio; cuando lo hizo fue rápidamente y/o sólo a una parte 3) Procuraba dirigir la vista a todo el auditorio ( hacia ambos lados ) 4) Siempre dirigió la vista a todo el auditorio, haciéndolo naturalmente

PREGUNTA	INDICADORES
22. Dominó el escenario desplazándose por toda el aula	0) En ningún momento se movió, permaneció estático 1) Realizaba movimientos indispensables ( pararse a escribir en el pizarrón y se volvía a sentar ) 2) Sus desplazamientos fueron ligeramente al frente del salón; se veía forzado e incómodo, poco natural 3) Generalmente se desplazó al frente del salón y ocasionalmente tuvo contacto con otra parte del escenario 4) Dominó el escenario desplazándose por toda el aula, favoreciendo la atención del grupo, siempre adecuándose al material
23. Su posición corporal a lo largo de la exposición fue adecuada	0) Su posición fue muy rígida, tensa 1) A lo largo de la sesión su posición corporal fue estática, solamente mueve las manos 2) Hubo momentos en los que manifestó tensión y otros en los cuales su posición corporal fue natural y con soltura 3) Su posición corporal fue tranquila, relajada; inspiraba confianza 4) Su posición corporal a lo largo de la sesión fue la adecuada conforme a las condiciones en que se encontraba el grupo
24. El ambiente durante la sesión fue	0) Desagradable, aburrido, tenso 1) El ambiente fue monótono o más relajado de lo normal 2) Durante la sesión hubo momentos aburridos y participativos así como ocasiones indiferentes y silenciosas 3) El ambiente fue tranquilo 4) El ambiente se conservó agradable, relajado y con orden
25. Mantuvo la atención de los participantes durante la sesión	0) Nunca logró mantener la atención de los participantes 1) No se preocupó por los participantes. Frecuentemente se pierde la atención 2) Rara vez mantuvo la atención de los participantes. Su exposición fue monótona, faltándole motivación, técnicas grupales y/o recursos didácticos 3) Procura mantener atentos e interesados a los participantes 4) Durante toda la sesión mantuvo la atención de los participantes, lográndola mediante diferentes actividades
26. Logró establecer la disciplina	0) No logró establecer la disciplina 2) Logró establecer la disciplina parcialmente 4) Sí logró establecer la disciplina. EL grupo se comportó ordenadamente
27. Mantuvo el control de grupo durante la sesión	0) No mantuvo el control del grupo durante la sesión 1) Pocas veces mantuvo el control del grupo, éste estaba muy inquieto 2) El control de grupo fue ocasional, ya que por las actividades éste se inquietaba y se perdía el control 3) Debido a que el grupo se mostró interesado en el tema, el instructor mantuvo el control de grupo 4) Durante la sesión mantuvo el control del grupo ya que su exposición, técnicas y recursos fueron adecuado por su interés y novedad

PREGUNTA	INDICADORES
28. La calidad del material didáctico empleado fue	<p>0) No hubo material didáctico. La calidad fue mala. Reflejaba falta de preparación</p> <p>1) El material didáctico utilizado tiene mala calidad. Contenía demasiada información</p> <p>2) La calidad del material didáctico fue buena pero no se aprovechó adecuadamente. La presentación del material fue deficiente: mucha información, colores inadecuados, información no relacionada con el tema, letra muy grande/chica, etc.</p> <p>3) El material didáctico empleado fue legible y claro, contenía la información necesaria</p> <p>4) El material didáctico utilizado denota una excelente calidad; su presentación, contenido y manejo se adecuaron a las necesidades del curso y del grupo</p>
29. Manejó adecuadamente los materiales didácticos	<p>0) No conocía el manejo de los recursos didácticos</p> <p>1) El material didáctico utilizado contenía demasiada información. No era adecuado y/o no lo aprovechó al máximo  Nota: en el uso de recursos didácticos:  - no borraba la información cuando ya no era necesaria  - la letra era demasiado pequeña  - escribía todo lo que decía, palabra por palabra  - ocupaba sólo una sección  - apoyaba muy poco el gis/plumón y no se notaban bien las letras  - encimaba palabras, letras, líneas, flechas, etc.</p> <p>2) Deja mucho tiempo a la vista el material didáctico; lo presentó simultáneamente. Tiende a cubrir con el cuerpo lo que escribe</p> <p>3) La presentación y manejo fue oportuna y adecuada al tema y grupo</p> <p>4) El manejo de los materiales didácticos fue adecuado a las características del mismo, al contenido del curso y del grupo</p>
30. Los materiales que utilizó facilitaron el aprendizaje	<p>0) Los materiales utilizados no facilitaron el aprendizaje, ya que no iban relacionados con el tema o presentó confusiones</p> <p>4) Los materiales utilizados facilitaron el aprendizaje, cumpliendo con el objetivo de acercar al alumno a la realidad</p>
31. Realizó al final una síntesis del tema expuesto	<p>0) El instructor no realizó una síntesis del tema al finalizar la sesión</p> <p>1) Hizo una síntesis incompleta</p> <p>4) El instructor, al final de la sesión, realizó una síntesis del tema expuesto</p>
32. Se apegó al tiempo planeado	<p>0) No se apegó al tiempo planeado, prolongó su sesión o fue muy corta</p> <p>4) Cumplió perfectamente con su tiempo</p>

PREGUNTA	INDICADORES
33. Se alcanzaron los objetivos planteados al inicio	0) Los objetivos planteados al inicio no fueron alcanzados, ya que el instructor no fue muy claro 1) Quedan muchas dudas, hubo gestos y comentarios de desaprobación 2) El grupo mostró gestos y comentarios de aprobación, sólo al inicio de la sesión 3) La mayoría de los participantes se mostraron satisfechos, demostrando apoyo para el instructor 4) Todo el grupo quedó satisfecho; las dudas quedaron aclaradas, satisfaciendo las expectativas de los participantes
34. Tomó asistencia	0) No tomó asistencia 1) Pidió que se rolara una hoja y se apuntaran 2) Ofreció una hoja especial para que cada uno se apuntara 3) Pasó asistencia sólo con la mirada y lo apuntaba en libreta u hoja especial 4) Pasó asistencia en voz alta al inicio/final de la sesión, verificando que si estuviera presente cada participante
35. Sus conductas se apegan al reglamento de la Universidad	0) Sus conductas no se apegan al reglamento de la Universidad 4) Sus conductas se apegan al reglamento de la Universidad, ya que en ninguna ocasión ni un sólo alumno faltó al reglamento
36. Cuál fue la actitud del profesor hacia el grupo	0) Retraída, evitando la interacción 1) Intenta relacionarse, sin embargo su actitud no genera interacción 2) Se mantiene al margen, interactuando sólo cuando es necesario 3) Intenta relacionarse, sin embargo su actitud es reservada 4) Su actitud es abierta, franca, amigable, entusiasta
37. Existieron actitudes negativas de su parte que de alguna manera hayan obstaculizado el aprendizaje	0) Si 4) No - predisposición hacia el grupo o participante - rechazo personal hacia algún alumno - discriminación de cualquier tipo - favoritismo - otros

Partiendo de la realidad de la Universidad Aerovías y de las carencias que se han presentado por el uso de estos reactivos e indicadores como puntos clave para la realización del proceso de Asesoría Pedagógica, se presenta a continuación una propuesta para mejora de estos indicadores e incluso modificar los reactivos planteados en la guía de observación.

## **Propuesta para modificar la guía de observación de Asesoría Pedagógica y de los indicadores para evaluar el instrumento**

Como se presentó en la valoración crítica de este informe, para formular los reactivos e indicadores de una guía de observación para evaluar a los docentes de una institución, es necesario partir de las necesidades reales de ésta, para que los resultados que se obtengan realmente sean enriquecedores.

Algunos de los problemas que se detectaron al instrumentar los reactivos actuales de la guía de observación es que se está limitando la personalidad de los docentes de la Universidad Aerovías ya que se les intenta encuadrar en un modelo de docente que parte del deber ser y no de la realidad muy concreta que se vive en la Institución.

Si bien es cierto que la mayoría de los rasgos que se evalúan durante la observación en el aula son los que se espera tenga cualquier docente, en muchas ocasiones son los indicadores con que se evalúa cada reactivo los que generan subjetividad en las observadoras del Departamento de Calidad.

Por ejemplo: en una asesoría al docente A, la asesora 1 observa que éste tiene varias "muletillas" que repite constantemente y le asigna un valor de (2); la siguiente sesión, la asesora 2 percibe que las "muletillas" son constantes y le asigna un valor de (0). De esta manera, se demuestra que no siempre se considera el mismo parámetro de evaluación para asignar un valor de acuerdo con los indicadores establecidos. Cada quien refleja un nivel de exigencia mayor



o menor frente a cada aspecto, dependiendo en ocasiones de la experiencia de cada una de las asesoras.

Otro aspecto que genera confusión al momento de elaborar la gráfica para retroalimentar al docente es que la distribución de los reactivos dentro de la guía de observación no pertenecen exclusivamente al área que tiene señalada (a\* ).

Por ejemplo, el reactivo 29 que hace referencia al uso adecuado de los recursos didácticos. Inicialmente pertenecería al área de recursos didácticos, pero se puede formular la siguiente pregunta: Si el docente hace un mal uso de los recursos didácticos, ¿ No se desmotiva el grupo ?. Y relacionado con el reactivo 30 que señala si los materiales didácticos facilitaron el aprendizaje; ¿ No influye también el modo como el docente los haya usado?

Por eso la propuesta presentada a continuación sobre la metodología a instrumentar para la solución de los "problemas" citados, es aplicable en la Universidad Aerovías, aunque puede servir como punto de partida para la investigación de este aspecto en otra institución.

**Primero:** Para determinar inicialmente las características que debe tener un docente de la Universidad Aerovías será necesario realizar una investigación práctica, en la cual, las asesoras al momento de estar observando una sesión, se concreten sólo a anotar las conductas observadas de manera libre, sin ningún formato. Esta actividad puede realizarse durante 20 asesorías ( un mes aproximadamente ) para confirmar la realidad de las carreras y los estilos de docentes.

---

\* Consultar el Anexo I donde se puede observar qué reactivo pertenece a cada área. Vid. infra. Descripción del Proceso de Asesoría Pedagógica en la Descripción del trabajo

**Segundo:** Elaborar y/o reclasificar los reactivos de la guía de observación que se adecuen a la realidad de los docentes de la UA, de manera que no exista ambigüedad entre las áreas a las que pertenece o con las que puede tener relación cada enunciado.

**Tercero:** Efectuar un muestreo representativo del nuevo instrumento con el fin de verificar si los reactivos se presentan, generalmente, durante el desarrollo de las sesiones de las diversas carreras

**Cuarto:** En caso de que el muestreo resulte positivo, comenzar con el diseño de los indicadores para cada reactivo. Si surgen variaciones en los reactivos al momento del muestreo, replantear la presencia de esa conducta dentro del aula o si continúa como reactivo dentro del instrumento.

**Quinto:** Para diseñar los indicadores se proponen dos opciones:

a) Plantear los indicadores de manera que reflejen una evaluación de la presencia o ausencia de la conducta observada en el docente

Ejemplo:

Señaló los objetivos al inicio de la sesión:

- 0) No dio a conocer el objetivo de la clase de ninguna manera
- 1) Mencionó vagamente el objetivo
- 2) Presentó el objetivo, pero no involucró al grupo
- 3) Marcó el objetivo a través de otras actividades ( se sobreentendió )
- 4) Señaló el objetivo de manera clara y precisa

b) Plantear los indicadores de modo que se evalúe cómo fue la presencia y ausencia de la conducta observada

Ejemplo:

Señaló los objetivos al inicio de la sesión:

- 0) No se dio a conocer el objetivo de ninguna manera
- 1) Señaló las directrices generales sobre el contenido de la sesión
- 2) Propuso un problema para que los alumnos hicieran una deducción sobre el tema a tratar y el por qué de éste
- 3) Presentó el objetivo de manera clara y concreta
- 4) Señaló los objetivos y la importancia de éstos para la sesión

**Sexto:** La manera que se sugiere para asignar valores a cada indicador es la siguiente:

a) Colocar en la guía de observación una escala estimativa de 0 a 4 de modo que la asesora circule la calificación obtenida por el docente en cada aspecto evaluado

b) La asignación de valores será con base en los indicadores establecidos. Se sugiere que la asesora lleve consigo la lista de indicadores al momento de efectuar una asesoría para que al momento se vayan asignando valores a cada conducta

c) Si hubo alguna conducta no contemplada en los indicadores, sugerir a las asesoras que anoten en la guía de observación cuál fue ésta, con objeto de que se enriquezcan periódicamente los indicadores y además se conozca el porqué de la puntuación asignada; lo cual será un apoyo al momento de la retroalimentación al docente

**Séptimo:** Que la coordinadora de la Asesoría Pedagógica realice el proceso de calificación y obtención de promedios con el máximo cuidado, con el fin de evitar que se asigne un valor a otra categoría de aspecto evaluado y se alteren los resultados

**Octavo:** Cuando se elabore la gráfica, verificar que los promedios obtenidos entre la observación 1 y la observación 2 tengan un margen de variabilidad reducido

**Noveno:** Al realizar la observación dentro del aula, la asesora debe observar no sólo el desempeño del docente, sino también la dinámica del grupo ya que existen factores que se generan por la interacción del grupo que en ocasiones el mismo docente no puede controlar su presencia o ausencia. Ahora bien, durante la valoración crítica de este informe se señaló que la presencia del observador dentro del aula va a alterar tanto la dinámica grupal como probablemente la actitud del docente.

**Décimo:** Rediseñar los cursos de Profundización Didáctica de modo que la metodología esencial sea en forma de taller, para que se intercambien experiencias, ( esencialmente porque están dirigidos a participantes adultos ) y se satisfagan las necesidades detectadas realmente a través de la Asesoría Pedagógica.

En general, los demás momentos que implica el procedimiento de Asesoría Pedagógica <sup>(16)</sup> no se alterarían considerablemente, ya que como se presentó, los problemas surgen a partir de la variación de criterios que generan los indicadores hasta ahora empleados.

---

<sup>16</sup>vid. supra, Metodología del Trabajo

Estas sugerencias se basan en la experiencia del Departamento de Calidad, Diseño y Servicio así como en el trabajo con los docentes. Algunas de las ideas para elaborar esta propuesta surgieron de la lectura de las sugerencias para guía de observación que elaboraron Waimon - Hermanowicz y Landsheere - Bayer (\*).

---

\* Estos autores son citados por Marcel Postic en su libro Observation et Formation des Enseignants, Ed. PUF., Paris., 1977., p 89 -96

**C) Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la práctica profesional**

La función de Asesoría Pedagógica del Departamento de Calidad, Diseño y Servicio se relaciona directamente con la didáctica y la orientación.

Con la didáctica se relaciona desde dos puntos de vista:

a) La labor en sí de Asesoría Pedagógica está dirigida a los docentes o instructores de la Universidad Aerovías, quienes facilitan el proceso de enseñanza - aprendizaje tanto en las carreras como en los grupos de capacitación y los elementos que se evalúan dentro del aula conforman el aspecto metodológico en que dicho proceso se realiza.

b) Los sujetos de la Asesoría Pedagógica pasan a ser alumnos de las pedagogas del Departamento de Calidad en los cursos-talleres de Profundización Didáctica

La función de Asesoría se relaciona también con el concepto de Orientación, ya que la manera en que se retroalimenta el desempeño en el aula después de haber sido asesorados y el objetivo de ésta son eminentemente una orientación, una guía para el mejoramiento profesional y personal de los docentes.

Las funciones generales del Departamento se pueden circunscribir en las áreas de Docencia e Investigación como áreas de la Pedagogía.

Docencia. Debido a que gran parte de la labor realizada es con y para los docentes e instructores de la Universidad Aerovías y las pedagogas del Departamento ejercen la docencia como tal al impartir cursos básicos y de profundización.

Investigación. Puesto que los contenidos de los cursos se actualizan periódicamente a través de investigación bibliográfica y práctica. Además la función de Diseño Curricular que desarrolla el Departamento demanda constante investigación en manuales, textos, cursos, etcétera para lograr enriquecer las propuestas o trabajos que se diseñan de acuerdo con las necesidades de quien lo solicita - cliente interno o externo -.(\*)

---

\* Este año se inició una investigación acerca del impacto de la capacitación, que se realiza en conjunto con algunas empresas que pertenecen también al Grupo de Intercambio de Capacitación Domecq

## **COROLARIO**

Para preparar este informe lo primero que consideré fueron las funciones que realizamos en nuestro Departamento, con el fin de aportar algo al equipo, como coordinadora de la función de Asesoría Pedagógica, decidí que esta sería la aportación: modificar o tratar de objetivizar más los indicadores que utilizamos para calificar las guías de observación.

Durante la elaboración de este informe, se presentó un caso en la Universidad Aerovías en el que hubo confusión con el coordinador de una carrera por la calificación que había obtenido un docente de su área y que no correspondía con lo reflejado en la gráfica para la retroalimentación directa al docente. Además no era la primera vez que teníamos dudas entre los resultados gráficos y nuestros comentarios acerca de algún docente.

Este hecho confirmó que mi propuesta puede ayudar a aclarar nuestras dudas departamentales.

Cuando comencé la elaboración de lo que sería este informe, me enfrenté a algunas incertidumbres sobre los contenidos que debía incluir y sobre algunos aspectos del funcionamiento y organización de la Universidad Aerovías, pero tuvieron una pronta solución gracias al interés de mi asesora y me gustaría externar una vez presentado el trabajo:

1. La Universidad Aerovías se autodefine como universidad - industria pero, lo real es que no opera ni como universidad - empresa ni universidad - industria, ya que al consultar algunos libros sobre estos conceptos, concluyo que la situación de nuestra Universidad Aerovías todavía no puede incluirse en estos conceptos.



2. Considero que existen algunas fallas en cuanto a la asignación de departamentos a las Gerencias. Cuando elaboré el organigrama de la Universidad me percaté de que el departamento de Desarrollo Humano, por citar un ejemplo, no tiene por qué depender de la Gerencia de Capacitación Técnica y Operacional. Detecté también que otros departamentos que no tienen relación con su Gerencia.

3. Cuando realicé la investigación documental me cuestioné sobre si la Asesoría Pedagógica limita o no la libertad de cátedra; por supuesto mi conclusión fue negativa, pero sé también que este asunto puede tratarse en otro informe, lo cual sería interesante considerar.

4. Al momento de concretizar la propuesta, me cuestioné nuevamente si realmente era valioso lo que estaba escribiendo y después de recibir el apoyo de mi asesora, decidí continuar con la labor como había sido pensada en un inicio y llegar a la propuesta que finalmente hice.

Al concluir este informe detecté cuatro aspectos que considero importantes desde el punto de vista personal:

Existen diversos aspectos que se pueden mejorar tanto en el proceso de Asesoría Pedagógica como en las funciones del Departamento de Calidad, Diseño y Servicio. Ojalá que en algún momento tenga la dedicación y tiempo para hacer las modificaciones de modo sistemático, aunque sé que no haría un informe como tal. Espero que próximamente intentemos instrumentar esta propuesta en el área para ver qué resultados se obtienen y percatarme de los alcances de mi propuesta para satisfacer una realidad tan *sui generis* como es, en algunos momentos, la Universidad Aerovías.

A través de la realización de este informe he confirmado la importancia que tiene la labor que desempeñamos con los docentes e instructores de la Universidad Aerovías y para los instructores de las estaciones de Aeroméxico en la República Mexicana, reconsiderando lo que alguna vez se comentó en el Departamento: vender estos servicios a terceros, de modo que se hagan extensivos los beneficios expuestos en este trabajo.

Reconozco que tuve excelentes docentes durante la Licenciatura que supieron desarrollar en nosotros la responsabilidad y el compromiso por la educación de las personas que nos rodean y que en algún momento dependen de nosotros directamente ( dentro de un aula) o de manera indirecta/informal como la familia, amigos, etcétera.

Ahora recuerdo las palabras de la coordinadora de grupo cuando cursé el 8° semestre ( que por coincidencia es la directora de este informe ): *"los formamos para ver siempre hacia arriba"*. Después de cuatro años de haber egresado, valoro todo lo que recibí de mi Universidad.

Desde que laboro en la Universidad Aerovías y mientras elaboré este informe, he confirmado que la Pedagogía es una de las carreras más apasionantes, por enfocarse a la formación de las personas a través del proceso educativo en cualquiera de sus acepciones y que, personalmente, me agrada de manera especial el área didáctica así como la docencia y capacitación.

## BIBLIOGRAFIA

### BASICA:

1. POSTIC, Marcel  
Observation et Formation des Enseignants  
Ed. Presses Universitaires de France  
Paris, Francia., 1977., 336 p.
  
2. GARCIA HOZ, Víctor  
Principios de Pedagogía Sistemática  
Ed. RIALP  
Madrid, España., 1960., 684 p
  
3. MIALARET, Gaston  
La Formation des Enseignants  
Ed. Presses Universitaires de France  
Paris, Francia.,1977., 126 p.
  
4. NIETO GIL, Jesús Ma.  
La Autoevaluación del Profesor  
Ed. Escuela Española  
Madrid, España.,1994, 93 p.
  
5. BARBIER, Jean-Marie  
La Evaluación en los Procesos de Formación  
Ed. Ministerio de Educación y Ciencia  
Barcelona, España.,1993., 291 p.
  
6. GARCIA HOZ, Víctor  
Educación Personalizada. 4ª edición  
Ed. RIALP  
Madrid, España.,1981., 334 p.

## **COMPLEMENTARIA**

1. LARROYO, Francisco

Diccionario Porrúa de Pedagogía

Ed. Porrúa

México, 1982., 601 p.

2. RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro

Formación de Instructores

Ed. McGraw Hill

México, 1991., 197 p.

3. CHAVARRIA OLARTE, Marcela y VILLALOBOS P., Marveya

Orientaciones para la Elaboración y Presentación de Tesis de Pedagogía

México, 1990., 115 p.

4. CALLEJA, Tomás

La Universidad como Empresa: Una Rervolución Pendiente

Ed. RIALP

Madrid, España., 1990., 162 p.

5. NERICI, Imideo G.

Hacia una Didáctica General Dinámica

Ed. Kapelusz

Buenos Aires, Argentina., 1973., 540 p.

6. Revista Enlace Docente

Tomo No.23

México, 1994., 32 p.

Ed. Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica

## **ANEXO I**



## GUIA DE OBSERVACION DIDACTICA DEPARTAMENTO DE CALIDAD, DISEÑO Y SERVICIO

### INSTRUCCIONES:

ESCRIBA EN EL RENGLON LA CONDUCTA OBSERVADA

### EL PROFESOR.

- |      |   |    |    |       |
|------|---|----|----|-------|
| P    | 1.- ENTREGO PLAN DE CLASE   | NO | SI | _____ |
| M    | 2.- SU ACTITUD AL ENTRAR AL SALON DE CLASE FUE  |    |    | _____ |
| P    | 3.- PREPARO SU ESCENARIO ANTES DE INICIAR LA SESION .....   |    |    | _____ |
| M    | 4.- SALUDO AL GRUPO AL INICIAR LA SESION .....  |    |    | _____ |
| M    | 5.- CAPTO LA ATENCION DEL GRUPO ANTES DE INICIAR SU EXPOSICION .....  |    |    | _____ |
| P    | 6.- SEÑALO AL INICIO LOS OBJETIVOS DE LA SESION .....   |    |    | _____ |
| P    | 7.- HIZO INTRODUCCION AL TEMA .....   |    |    | _____ |
| P.D. | 8.- DOMINO EL TEMA EXPUESTO .....   |    |    | _____ |
| P.D. | 9.- RELACIONO EL TEMA CON LA PRACTICA LABORAL ..  |    |    | _____ |
| P.D. | 10.- DEMOSTRO HABILIDAD PARA MANTENER ORDEN Y SECUENCIA DURANTE LA EXPOSICION DEL TEMA ..   |    |    | _____ |
| M    | 11.- MOTIVO A LOS ALUMNOS A PARTICIPAR .....  |    |    | _____ |
| M    | 12.- SE DIRIGIO A LOS ALUMNOS POR SU NOMBRE .....   |    |    | _____ |
| P.D. | 13.- TUVO HABILIDAD PARA RESCATAR DE LAS APORTACIONES DE LOS ALUMNOS LO ESENCIAL PARA ENRIQUECER EL TEMA SIN PERDER DE VISTA EL OBJETIVO DE LA SESION ..... |    |    | _____ |
| M    | 14.- TRATO A LOS ALUMNOS CON RESPETO .....  |    |    | _____ |
| P.D. | 15.- ACLARO LAS DUDAS DE LOS PARTICIPANTES .....  |    |    | _____ |
| M    | 16.- REFORZO LAS INTERVENCIONES CON FRASES O GESTOS DE RECONOCIMIENTO .....   |    |    | _____ |
| P.D. | 17.- SU VOLUMEN DE VOZ FUE AGRADABLE .....  |    |    | _____ |
| P.D. | 18.- SU TONO DE VOZ FUE AGRADABLE .....   |    |    | _____ |
| P.D. | 19.- UTILIZO UN LENGUAJE ADECUADO AL NIVEL DE LOS PARTICIPANTES .....   |    |    | _____ |
| P.D. | 20.- TUVO MULETILLAS .....  |    |    | _____ |
| P.D. | 21.- DIRIGIO LA VISTA A TODO EL AUDITORIO .....   |    |    | _____ |
| P.D. | 22.- DOMINO EL ESCENARIO DESPLAZANDOSE POR TODA EL AULA .....   |    |    | _____ |
| P.D. | 23.- SU POSICION CORPORAL A LO LARGO DE LA EXPOSICION FUE ADECUADA .....  |    |    | _____ |
| M    | 24.- EL AMBIENTE DURANTE LA SESION FUE .....  |    |    | _____ |



- M 25.- MATUVO LA ATENCION DE LOS PARTICIPANTES DURANTE LA SESION.....
- P.D. 26.- LOGRO ESTABLECER LA DISCIPLINA.....
- P.D. 27.- MANTUVO UN CONTROL DE GRUPO DURANTE TODA LA SESION.....
- R.D. 28.- LA CALIDAD DEL MATERIAL DIDACTICO FUE.....
- R.D. 29.- MANEJO ADECUADAMENTE LOS MATERIALES DIDACTICOS.....
- R.D. 30.- LOS MATERIALES QUE UTILIZO FACILITARON EL APRENDIZAJE.....
- P 31.- REALIZO AL FINAL DE LA SESION UNA SINTESIS DEL TEMA.....
- P 32.- SE APEGO AL TIEMPO PLANEADO.....
- P 33.- SE ALCANZARON LOS OBJETIVOS PLANTEADOS AL INICIO.....
- P 34.- TOMO ASISTENCIA.....
- P.D. 35.- SUS CONDUCTAS SE APEGAN AL REGLAMENTO DE LA UNIVERSIDAD.....
- M 36.- CUAL FUE LA ACTITUD DEL PROFESOR HACIA EL GRUPO.....
- M 37.- EXISTIERON DE SU PARTE ACTITUDES NEGATIVAS QUE DE ALGUNA MANERA HAYAN OBSTACULIZADO EL APRENDIZAJE. NO SI.....

OBSERVACIONES: .....

.....

.....

Nombre del instructor: .....

Calidad, Diseño y Servicio: .....

Fecha: / / .....

Honorio: .....

**TESIS SIN PAGINACION**

**COMPLETA LA INFORMACION**



**GUIA DE OBSERVACION DIDACTICA  
INDICADORES ESTIMATIVOS**

**1. ENTREGO PLAN DE CLASE**

- 0) No entregó plan de clase ( en ninguna presentación)
- 1) Entregó como plan de clase el temario del curso
- 2) Entregó en una hoja separada el tema o los temas a tratar en clase
- 3) Entregó un plan de clase informal, indicando tema(s), tiempo y actividades en una hoja aparte
- 4) Entregó un plan de clase formal con los elementos necesarios ( tiempos, tema, actividades y recursos didácticos )

**2. SU ACTITUD AL ENTRAR AL SALON DE CLASE FUE:**

- 0) Negativa, agresiva, severa, hosca, enérgica
- 1) Retraída
- 2) Distraída, nerviosa, descuidada
- 3) Sería pero cordial, con disposición
- 4) Positiva, amistosa, respetuosa, seguro de si

**3. PREPARO SU ESCENARIO ANTES DE INICIAR LA SESION**

- 0) No organizó los recursos externos e internos
- 1) Se preocupó por organizar aspectos secundarios, como cosas personales
- 2) Fue cubriendo las necesidades en el momento perjudicando la dinámica del grupo
- 3) Fue cubriendo las necesidades en el momento pero sin descuidar la dinámica del grupo
- 4) Dispuso todo correctamente, preparando material didáctico y mobiliario con anticipación a la clase

**4. SALUDO AL GRUPO ANTES DE INICIAR LA SESION**

- 0) No saludó al grupo antes de iniciar la sesión
- 1) Gesticuló aparentando saludar
- 2) Saludó de manera informal
- 3) Saludó formalmente, pero su saludo es frío, seco
- 4) Su saludo es cálido y respetuoso

**5. CAPTO LA ATENCION DEL GRUPO ANTES DE INICIAR SU EXPOSICION**

- 0) No captó la atención, el grupo lo fue indiferente
- 1) No logró captar la atención de todo el grupo
- 2) Se dio cuenta de no haber captado la atención del grupo e inmediatamente lo corrigió
- 3) Captó la atención del grupo, a pesar de que la estrategia o técnica que utilizó no fue la más adecuada
- 4) Todos los alumnos lo atendieron; la atención fue permanente

## **6. SEÑALÓ LOS OBJETIVOS AL INICIO DE LA SESION**

- 0) No se dio a conocer el objetivo de la clase de ninguna forma
- 1) El objetivo de la clase lo mencionó vagamente
- 2) El objetivo fue explicado, pero no involucró al grupo en el
- 3) No se mencionó directamente el objetivo, se marcó a través de otras actividades ( los objetivos se sobreentendían )
- 4) El objetivo fue preciso y claro, involucrando con exactitud a los participantes, buscando el cumplimiento del objetivo

## **7. HIZO INTRODUCCION AL TEMA**

- 0) No realizó ninguna introducción
- 1) Su introducción fue incomprendible, improvisada, prestándose a confusiones
- 2) La introducción al tema fue difusa y vaga
- 3) Su introducción fue *grosso modo*, un repaso
- 4) La introducción al tema fue excelente, amparó la visión de los participantes

## **8. DOMINO EL TEMA EXPUESTO**

- 0) No tiene dominio del tema
- 1) El dominio del tema expuesto fue deficiente ( se mostraba inseguro y dudoso )
- 2) El tema expuesto fue superficial, demostrando inseguridad al responder preguntas
- 3) El instructor manifestó dominio del tema, fueron pocas las dudas que no aclaró
- 4) El dominio del tema es profundo, responde a cualquier duda, siguiendo una secuencia lógica, cita fuentes de consulta, hace referencia a otros autores y proporciona ejemplos, ya sean suyos o citados por otras personas

## **9. RELACIONO EL TEMA CON LA PRACTICA LABORAL**

- 0) Los ejemplos que utilizó resultaron superficiales
- 1) Únicamente se basa en ejemplos del libro, siendo pocas las veces en que las relaciona con la práctica laboral, resultando superficiales dichos ejemplos
- 2) Procura relacionar el tema con la práctica laboral, sólo que la relación de los ejemplos y el área de trabajo se repiten a menudo
- 3) Casi siempre relacionó el tema con la práctica laboral, empleando diversos ejemplos
- 4) En todo momento fueron utilizados ejemplos variados y profundos, siendo éstos apropiados, tanto al nivel como a las funciones de los participantes

## **10. DEMOSTRO HABILIDAD PARA MANTENER ORDEN Y SECUENCIA DURANTE LA EXPOSICION DEL TEMA**

- 0) No mantuvo orden y secuencia a lo largo de su exposición
- 1) Su orden y secuencia fueron irregulares, yendo de un tema a otro, sin concluir el anterior
- 2) El orden y la secuencia se perdían un poco, al responder preguntas
- 3) El expositor generalmente demostró habilidad para mantener orden y secuencia durante la sesión, excepto por momentos en los que las respuestas y comentarios se prolongaban por parte del grupo
- 4) El orden y la secuencia se mantuvieron a lo largo de la exposición, en ningún momento se perdió

#### **11. MOTIVÓ A LOS ALUMNOS A PARTICIPAR**

- 0) En ningún momento los motivó, se mostró indiferente
- 1) Pocas veces motivó a algunos de los participantes
- 2) Solamente en ciertos momentos motivó a los alumnos a participar
- 3) Logró una participación buena, pero no constante
- 4) La motivación fue constante y general

#### **12. SE DIRIGIO A LOS ALUMNOS POR SU NOMBRE**

- 0) Nunca se dirigió a los alumnos por su nombre, únicamente gesticuló o empleó expresiones como: diga, mmh...mmh. ¿sí?
- 1) Fueron pocas los alumnos a los que se dirigió por su nombre y rara vez lo hizo
- 2) Ocasionalmente se dirigió a los alumnos por su nombre ( lo hacía aproximadamente a la mitad del grupo )
- 3) En la mayoría de las veces se dirigió a los alumnos por su nombre, para captar la atención y motivarlos
- 4) En todo momento llamó a los alumnos por su nombre

#### **13. TUVO LA HABILIDAD PARA RESCATAR DE LAS APORTACIONES DE LOS ALUMNOS LO ESENCIAL PARA ENRIQUECER EL TEMA, SIN PERDER DE VISTA EL OBJETIVO DE LA SESION**

- 0) No tuvo la habilidad para rescatar puntos claves de las aportaciones de los alumnos
- 1) Pocas veces logró rescatar puntos claves de las aportaciones de algunos alumnos para enriquecer su tema, se le dificultó regresar a los objetivos
- 2) Ocasionalmente logró rescatar lo esencial de las aportaciones de los alumnos, consiguiendo enriquecer su tema
- 3) Generalmente tuvo la habilidad para rescatar lo esencial de las aportaciones de los alumnos, para enriquecer el tema, sin perder de vista el objetivo de la sesión
- 4) Siempre tuvo la habilidad para rescatar lo esencial de las aportaciones de los alumnos, sin perder de vista el objetivo de la sesión. Tomando en cuenta a todos los alumnos demostró capacidad de síntesis de las aportaciones

#### **14. TRATO A LOS ALUMNOS CON RESPETO**

- 0) No hubo respeto alguno, su actitud fue negativa; pocas veces manifiesta respeto hacia sus alumnos. La manera en que se dirige a ellos es agresiva, grosera
- 1) El respeto únicamente se dio a ciertos alumnos, en contadas ocasiones
- 4) El expositor manifestó respeto para todos sus alumnos

#### **15. ACLARO LAS DUDAS DE LOS PARTICIPANTES**

- 0) En ningún momento aclaró las dudas y no amplía sus explicaciones cuando se le solicita
- 1) Algunas veces evadía preguntas, cuando aclaró dudas lo hacía de manera confusa
- 2) Ocasionalmente aclaró dudas de algunos participantes. Unas preguntas las respondía el grupo, mientras el instructor se encontraba dudoso o confuso
- 3) Casi siempre aclaró dudas, excepto cuando no sabía algo ( a reserva de explicaras en la siguiente sesión )
- 4) Siempre respondió las dudas de los participantes de manera inmediata. En caso de no saber algo con precisión, lo consultó al momento, dando continuidad y seguimiento a las dudas

#### **16. REFORZO LAS INTERVENCIONES CON FRASES Y/O GESTOS DE RECONOCIMIENTO**

- 0) Nunca reforzó las intervenciones; su actitud fue indiferente
- 1) Esporádicamente reforzó las intervenciones con frases o gestos de reconocimiento. Al hacerlo era con actitud forzada
- 2) Ocasionalmente reforzó las intervenciones con frases o gestos de reconocimiento; lo hizo espontáneamente
- 3) Generalmente reforzó las intervenciones con frases o gestos de reconocimiento ( rara vez no lo hizo )
- 4) Siempre ( sin excepción alguna ) reforzó las intervenciones con frases o gestos de reconocimiento

#### **17. SU VOLUMEN DE VOZ FUE ADECUADO**

- 0) Su volumen no fue adecuado al lugar y al grupo
- 1) Su volumen fue muy monótono ( bajo o alto ); los participantes manifestaban tedio
- 2) En ciertas ocasiones hacía cambios, pero en general, utilizaba el mismo volumen
- 3) Su volumen casi siempre fue moderado
- 4) Siempre variaba su volumen de voz, lo modulaba según fuese necesario

#### **18. SU TONO DE VOZ FUE AGRADABLE**

- 0) En lo absoluto fue agradable su voz
- 1) Pocas veces resultó agradable su tono de voz, más bien tendía a irse a los extremos
- 2) Su tono de voz ocasionalmente fue monótono, molesto
- 3) Casi siempre mantuvo un tono de voz rítmico; se preocupó por modularlo
- 4) Siempre logró un tono de voz agradable, adecuado al lugar, tamaño y tipo de grupo

#### **19. UTILIZO UN LENGUAJE ADECUADO AL NIVEL DE LOS PARTICIPANTES**

- 0) En ninguna ocasión su lenguaje fue apropiado al nivel de los participantes
- 1) Su lenguaje pocas veces se adecuó al nivel de los participantes
- 2) Procuraba utilizar un lenguaje apropiado al nivel de los participantes, resultando poco entendible
- 3) Generalmente empleó un lenguaje adecuado, pocas veces no se comprendió el vocabulario utilizado

4) Su lenguaje siempre fue adecuado al nivel de los participantes

## 20. TUVO MULETILLAS

0) Tuvo demasiadas muletillas y/o las menciona con bastante frecuencia

- 1) Por su constancia, las muletillas fueron notorias
- 2) Presentó algunas muletillas; no son continuas. Generalmente las utiliza cuando hace alusión al mismo tema, punto o asunto a tratar
- 3) Tuvo pocas muletillas, no presenta repeticiones constantes, sólo ocasionalmente
- 4) No tuvo muletillas en ningún momento

## 21. DIRIGIO LA VISTA A TODO EL AUDITORIO

0) En ninguna ocasión dirigió la vista a su auditorio

- 1) Tiende a dirigir su vista sólo a una parte del auditorio, descuidando al resto
- 2) Pocas veces miró a todo el auditorio. Cuando lo hizo fue rápidamente y/o sólo a una parte
- 3) Procuraba dirigir la vista a todo el auditorio ( hacia ambos lados )
- 4) Siempre dirigió la vista a todo el auditorio, haciéndolo naturalmente

## 22. DOMINO EL ESCENARIO DESPLAZÁNDOSE POR TODA EL AULA

0) En ningún momento se movió, permaneció estático

- 1) Realizaba movimientos indispensables ( pararse a escribir en el pizarrón y se volvía a sentar )
- 2) Sus desplazamientos fueron ligeramente al frente del salón; se veía forzado e incómodo, poco natural
- 3) Generalmente se desplazó al frente y ocasionalmente tuvo contacto con otra parte del escenario
- 4) Dominó el escenario desplazándose por toda el aula, favoreciendo la atención del grupo, siempre adecuándose al material

## 23. SU POSICION CORPORAL A LOS LARGO DE LA EXPOSICION FUE ADECUADA

0) Su posición fue muy rígida, tensa

- 1) A lo largo de la sesión su posición corporal fue estática, solamente mueve las manos
- 2) Hubo momentos en los que manifestó tensión y otros en los cuales su posición corporal fue natural y con soltura
- 3) Su posición corporal fue tranquila, relajada; inspiraba confianza
- 4) Su posición corporal a lo largo de la sesión fue la adecuada conforme a las condiciones en que se encontraba el grupo

## 24. EL AMBIENTE DURANTE LA SESION FUE

0) Desagradable, aburrido, tenso

- 1) El ambiente fue monótono, o más relajado de lo normal conveniente
- 2) Durante la sesión hubo momentos aburridos y participativos, así como ocasiones indiferentes y silenciosas
- 3) El ambiente fue tranquilo
- 4) El ambiente se conservó agradable, relajado y con orden

## **25. MANTUVO LA ATENCIÓN DE LOS PARTICIPANTES DURANTE LA SESIÓN**

- 0) Nunca logró mantener la atención de los participantes
- 1) No se preocupó por los participantes. Frecuentemente se pierde la atención
- 2) Rara vez mantuvo la atención de los participantes. Su exposición fue monótona, fallándole motivación, técnicas grupales y/o recursos didácticos
- 3) Procura mantener atentos e interesados a los participantes
- 4) Durante toda la sesión mantuvo la atención de los participantes, lográndola mediante diferentes actividades

## **26. LOGRO ESTABLECER LA DISCIPLINA**

- 0) No logró establecer la disciplina
- 2) Logró establecer la disciplina parcialmente
- 4) Si logró establecer disciplina. El grupo se comportó ordenadamente

## **27. MANTUVO EL CONTROL DE GRUPO DURANTE TODA LA SESIÓN**

- 0) No mantuvo el control del grupo durante la sesión
- 1) Pocas veces mantuvo el control del grupo, éste estaba muy inquieto
- 2) El control del grupo fue ocasional, ya que por las actividades éste se inquietaba y se perdía el control
- 3) Debido a que el grupo se mostró interesado en el tema, el instructor mantuvo el control del grupo
- 4) Durante toda la sesión mantuvo el control del grupo ya que su exposición, técnicas y recursos fueron adecuados por su interés y/o novedad

## **28. LA CALIDAD DEL MATERIAL DIDÁCTICO EMPLEADO FUE**

- 0) No hubo material didáctico. La calidad fue mala. Reflejaba falta de preparación
- 1) El material didáctico utilizado tiene mala calidad. Contenía demasiada información
- 2) La calidad del material didáctico fue buena, pero no se aprovechó adecuadamente. La presentación del material fue deficiente: mucha información, colores inadecuados; información no relacionada con el tema; letra muy grande/chica, etc.
- 3) El material didáctico empleado fue legible y claro, contenía la información necesaria.
- 4) El material didáctico utilizado denota una excelente calidad; su presentación, contenido y manejo se adecuaron a las necesidades del curso y del grupo.

## **29. MANEJO ADECUADAMENTE LOS MATERIALES DIDACTICOS**

0) No conocia el manejo de los recursos didácticos

1) El material didáctico utilizado contenia demasiada informacion. No era adecuado y/o no lo aprovecho al maximo.

NOTA: En el uso de recursos didácticos:

- No borraba la informacion cuando ya no era necesaria

- La letra era demasiado pequena

- Escribia todo lo que decia, palabra por palabra

- Ocupaba solo una seccion

- Apoyaba muy poco el gis/plumón y no se notaban bien las letras

- Encimaba palabras, lineas, flechas

2) Deja mucho tiempo a la vista el material didáctico; lo presento simultaneamente.

Tiende a cubrir con el cuerpo lo que escribe

3) La presentacion y manejo fue oportuna y adecuada al tema y al grupo

4) El manejo de los materiales didácticos fue el adecuado a las caracteristicas del mismo, al contenido del curso y al grupo

## **30. LOS MATERIALES QUE UTILIZO FACILITARON EL APRENDIZAJE**

0) Los materiales utilizados no facilitaron el aprendizaje, ya que no iban relacionados con el tema o presento confusiones

4) Los materiales utilizados facilitaron el aprendizaje, cumpliendo con el objetivo de acercar al alumno a la realidad

## **31. REALIZO AL FINAL UNA SINTESIS DEL TEMA EXPUESTO**

0) El instructor no realizo ninguna sintesis del tema al finalizar la sesion

1) Hizo una sintesis incompleta

4) El instructor al final de la sesion realizo una excelente sintesis del tema expuesto

## **32. SE APEGO AL TIEMPO PLANEADO**

0) No se apego al tiempo planeado; prolongo su sesion o fue muy corta

4) Cumplio perfectamente con su tiempo

## **33. SE ALCANZARON LOS OBJETIVOS PLANTEADOS AL INICIO**

0) Los objetivos planteados al inicio no fueron alcanzados, ya que el instructor no fue muy claro

1) Quedan muchas dudas; hubo gestos y comentarios de desaprobacion

2) El grupo mostro gestos y comentarios de aprobacion, solo al inicio de la sesion

3) La mayoria de los participantes se mostraron satisfechos, demostrando apoyo para el instructor

4) Todo el grupo quedo satisfecho; las dudas quedaron aclaradas, satisfaciendo las expectativas de los participantes

**34. TOMO ASISTENCIA**

- 0) No tomo asistencia
- 1) Pidió que se rolara una hoja y se apuntaran
- 2) Ofreció una hoja especial para que cada uno se apuntara
- 3) Pasó asistencia sólo con la mirada y lo apuntaba en su libreta u hoja especial
- 4) Paso asistencia en voz alta al inicio/final de la sesión, verificando que si estuviera presente cada participante

**35. SUS CONDUCTAS SE APEGAN AL REGLAMENTO DE LA UNIVERSIDAD**

- 0) Sus conductas no se apegan al reglamento de la Universidad
- 4) Sus conductas si se apegan al reglamento de la Universidad, ya que en ninguna ocasión ni un sólo alumno faltó al reglamento

**36. CUAL FUE LA ACTTUD DEL PROFESOR HACIA EL GRUPO**

- 0) Retraida, evitando la interacción
- 1) Intenta relacionarse, sin embargo su actitud no genera interacción
- 2) Se mantiene al margen, interactuando sólo cuando es necesario
- 3) Intenta relacionarse, sin embargo su actitud es reservada
- 4) Su actitud es abierta, franca, amigable, entusiasta

**37. EXISTIERON ACTITUDES NEGATIVAS DE SU PARTE QUE DE ALGUNA MANERA HAYAN OBSTACULIZADO EL APRENDIZAJE**

NO SI

- 1) Predisposición hacia el grupo o participante
- 2) Rechazo personal hacia algun alumno
- 3) Discriminación de cualquier tipo
- 4) Favoritismo
- 5) Otros

Cuáles:

---

---

---



## CUESTIONARIO

El propósito del presente cuestionario es conocer tu opinión acerca del funcionamiento de las diferentes áreas que componen la Universidad. Esta información será considerada en la instrumentación de medidas que aseguren el óptimo funcionamiento de nuestra institución. Agradecemos de antemano tu colaboración.

**INSTRUCCIONES:** Evalúa cada una de las siguientes preguntas de acuerdo con la siguiente escala

1 EXCELENTE      2 BIEN, BUENO      3 POBRE      4 DEFICIENTE

### AREA ADMINISTRATIVA:

1. El cumplimiento del reglamento dentro de la Universidad es \_\_\_\_\_
2. La asignación de los salones para los cursos es \_\_\_\_\_
3. La coordinación de los horarios es \_\_\_\_\_

### SERVICIOS:

1. El procesamiento de trámites escolares ha sido \_\_\_\_\_
2. Se te ha proporcionado la información requerida adecuada y oportunamente \_\_\_\_\_
3. El diálogo con el coordinador de tu carrera es \_\_\_\_\_
4. La asistencia recibida a través del asesor es \_\_\_\_\_
5. La atención que recibes en la caja es \_\_\_\_\_

### INSTALACIONES:

Salones

Iluminación \_\_\_\_\_ Mobiliario \_\_\_\_\_ Ventilación \_\_\_\_\_ Limpieza \_\_\_\_\_

Biblioteca

Horario \_\_\_\_\_ Atención \_\_\_\_\_ Disponibilidad de materiales \_\_\_\_\_  
Variedad de los materiales \_\_\_\_\_ Actualidad de los materiales \_\_\_\_\_

### OBSERVACIONES:

---

---

---

---

---

---

---

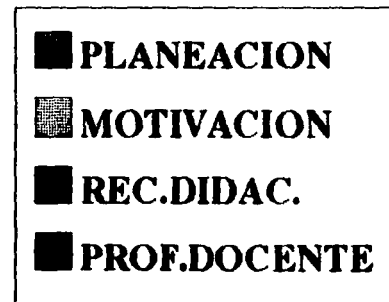
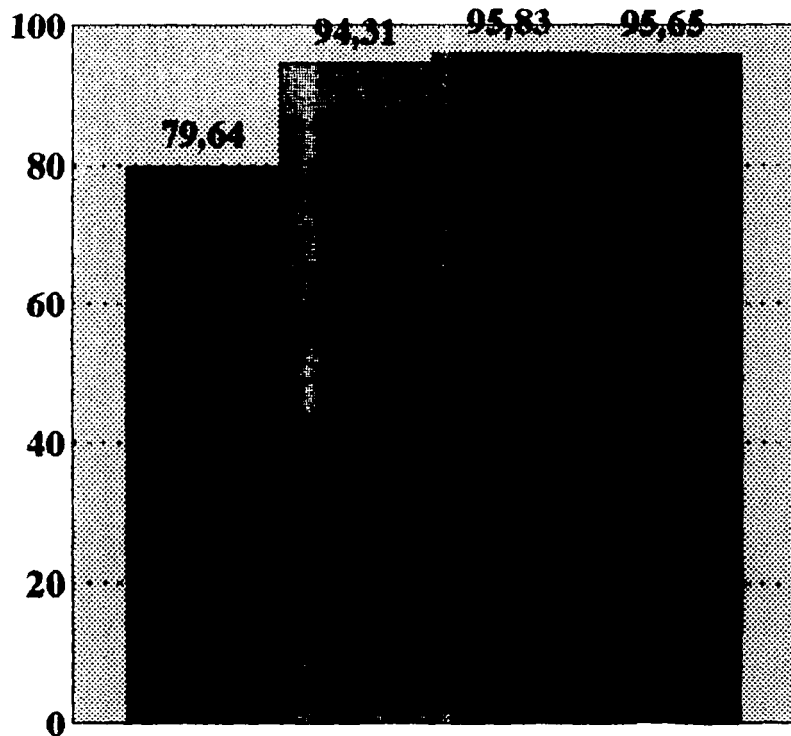
---



# DOMINIQUE LESGNE / 91.35

## CAPACITACION COMERCIAL

---



**REFORZAR PLANEACION**