



# **ASOCIACIÓN NACIONAL DE FACULTADES Y ESCUELAS DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**



## **PONENCIA CENTRAL “ACTUALIZACIÓN DOCENTE” LI ASAMBLEA NACIONAL ANFECA AUTORES**

Dr. Jesús Lavín Verástegui  
Universidad Autónoma de Tamaulipas

Dra. Gabriela María Farías Martínez  
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Cuernavaca, Morelos 23- 26 de Junio de 2010



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	5
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Planteamiento del problema.....	8
1.3 Objetivos de investigación.....	8
1.3.1 Preguntas de investigación.....	9
1.4 Justificación.....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Desafíos de la Educación Superior.....	13
2.2 Modelos de Formación Docente por Competencias.....	14
2.3 Prácticas Docentes Innovadoras.....	17
2.4 Evaluación del Desempeño Docente.....	25
3. METODOLOGÍA.....	28
3.1 Diseño de la investigación .....	28
3.2 Categorización de los participantes en el estudio .....	31
3.3 Instrumentos de recopilación de datos y análisis de la información .....	31
3.3.1 Mesas de discusión del 2° Foro Virtual de la Coordinación Nacional la Academia ANFECA.....	31
3.3.2 Instrumento guía de las conclusiones de las mesas del 5° Foro Nacional de la Academia ANFECA por mesas de trabajo de especialidad y de tema central .....	32
3.3.3 Cuestionario aplicado a directivos del Consejo Nacional de la ANFECA .....	32
3.3.4 Cuestionario “Capacitación docente orientada a la innovación” (Survey) .....	34



4.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	37
4.1	Diagnóstico de la Actualización docente de los Profesores de tiempo completo y horario libre de las Facultades y Escuelas de Negocios afiliadas a las Facultades y Escuelas de Negocios a la ANFECA.....	37
4.2	Análisis sobre los conocimientos, habilidades y actitudes que promueven la innovación educativa en las Facultades y Escuelas de Negocios afiliadas a ANFECA .....	43
4.3	Análisis sobre las prácticas educativas que promueven la innovación educativa en las Facultades y Escuelas de Negocios afiliadas a la ANFECA .....	52
4.4	Análisis de los criterios de evaluación para el desempeño docente .....	54
4.5	Determinación de la capacitación docente relativa a las habilidades, conocimientos, actitudes y prácticas educativas en que deben instruirse al personal docente de las Instituciones afiliadas a la ANFECA para promover la innovación educativa .....	55
5.	CONCLUSIONES Y CAPITALIZACIÓN.....	58
5.1	En relación a las prácticas innovadoras .....	58
5.2	En relación al perfil de un docente orientado a la innovación educativa...	60
5.3	En relación con los criterios de evaluación del desempeño docente.....	61
5.4	Construyendo un sistema de gestión del proceso de innovación educativa como consecuencia de la implementación de la actualización docente basada en conocimientos habilidades, actitudes, y prácticas educativas..	63
5.5	El CMI y su impulso al desarrollo de prácticas educativas innovadoras...	67
6.	REFERENCIAS.....	76



---

7. ANEXOS.....79

**Anexo A.** Matriz de evidencia de participación de comentaristas

**Anexo B.** Conclusiones de la mesa de trabajo tema central

**Anexo C.** Presentación de la ponencia de la mesa de trabajo por área de especialidad

**Anexo D.** Cuestionario a Directivos ANFECA

**Anexo E.** Cuestionario de Capacitación docente orientada a la innovación.

**Anexo F.** Matriz para Documentar Prácticas Educativas Innovadoras



## 1. INTRODUCCIÓN

La educación representa un factor estratégico en cualquier país que aspire a promover un desarrollo social y económico a largo plazo. El incremento en la competitividad internacional, así como una creciente globalización genera exigencias inherentes en la educación en todos los niveles. Es de especial trascendencia para las escuelas de negocios en México afrontar las demandas de la educación con un enfoque que satisfaga las necesidades tanto de la sociedad en general como las relacionadas a la calidad académica. Estos aspectos son importantes para formar profesionistas capaces de generar un mayor valor agregado en su desempeño el cual se traduzca en un crecimiento económico-social sostenible.

El enfoque de la formación de profesionistas en las facultades y escuelas de negocios gira en torno a sus principales actores entre ellos se menciona a docentes, alumnos e instituciones de enseñanza superior, quienes representan los factores base para la plataforma educativa. Otros actores importantes del sistema de educación superior en el ámbito de las facultades y escuelas de negocios, son los empleadores, agrupaciones profesionales, organismos evaluadores, acreditadores y certificadores.

La labor del docente es trascendental en la formación de los profesionales que egresan de las instituciones educativas. Esta labor, sustentada en la actualización docente como pilar fundamental, debe estar orientada a promover la innovación en distintas áreas como diseño de programas educativos de capacitación, prácticas educativas, formación de conocimientos, habilidades, actitudes y una eficiente evaluación del desempeño siendo esto, con el objetivo de generar el capital intelectual que fortalezca, no solo a los egresados per se, si no a los distintos sectores a los cuales estos impactarán.



## 1.1 Antecedentes

Con el propósito fundamental de contribuir a mejorar y elevar la calidad y los resultados de las facultades y escuelas de negocios, ANFECA ha generado investigaciones encaminadas a identificar y describir áreas de oportunidad para profundizar y presentar recomendaciones para las instituciones de educación en el área de negocios. De hecho, dentro de los campos de interés definidos en los Foros Nacionales de la Academia ANFECA que se efectuó en 2009 se cita lo siguiente:

- a) La Sociedad demanda que la educación superior una persona formada no sólo disciplinariamente capaz, sino una persona integral que tenga una serie de saberes y posibilidades que vean mas allá de una preparación técnica, hablando de conocimientos, actitudes, habilidades, valores y virtudes. Esta visión en común sugiere que las prácticas educativas sean compartidas y colegiadas entre todas las instituciones de educación superior.
- b) Se propone a ANFECA que extienda la invitación a los maestros de las instituciones afiliadas para integrar una Red de Docentes (que pudiera conformarse como parte de la Academia, Academia de Innovación Educativa y Gestión) que compartan información relacionada a sus prácticas educativas.
- c) El establecimiento de un proceso de Evaluación de las Mejores Prácticas, que permita recopilar la información de las instituciones de educación superior afiliadas, sobre sus prácticas. También se sugiere que existan Reconocimientos ANFECA a las Mejores Prácticas Educativas en cada disciplina académica (Costos, Finanzas, Contabilidad, Auditoría e Impuestos, Contabilidad, Administración y Ética, Negocios Internacionales) , La Evaluación de las Mejores Practicas constituiría un apoyo para la



construcción y consolidación del Modelo Pedagógico ANFECA para las Facultades y Escuelas de Negocios.

En distintas investigaciones que ANFECA ha realizado se explora la educación en las facultades y escuelas de negocios. Específicamente, en la realizada en el año 2007, se da énfasis a la educación con el enfoque de innovación (ANFECA, 2007). Entre los principales objetivos de esta investigación fueron encontrar los enfoques de innovación presentes en las instituciones afiliadas, identificar las acciones con las que estas instituciones instrumentan el desarrollo de innovaciones educativas así como la naturaleza de estas acciones. Entre los resultados que se presentaron de esta investigación destaca la conceptualización de la innovación educativa la cual está integrada por los cambios y mejoras en la docencia y en la investigación; la actualización docente y profesional; y, la adecuación y adaptación al entorno actual. También, se hace mención de la importancia de la innovación educativa para una institución universitaria, la cual radica en la concordancia a los planteamientos y necesidades que demanda la sociedad, así como la solución a las necesidades que enfrentan las instituciones en la actualidad y la imperiosa generación de capital intelectual.

También se considera que algunas acciones que se deben de realizar para implementar la innovación educativa son la elaboración de diagnósticos institucionales, la actualización del docente, la comunicación e interacción social, la actualización permanente de planes y programas de estudio, entre otros. Sin embargo, algunos de los factores que dificultan la innovación educativa se encuentran el número de alumnos en el aula, el estudiante no es autodidacta, identidad institucional, el enfoque educativo, la falta de recursos, la falta de tiempo, el uso inadecuado de la tecnología y la falta de trabajo en equipo, entre otros.

Entre las propuestas que surgieron en pro de la búsqueda de la innovación educativa se encuentran el llevar a cabo un diagnóstico de las partes involucradas, la creación y puesta en marcha de programas de capacitación de los involucrados, la instrumentación de mecanismos que permitan conocer la forma de aprender de



los alumnos para retroalimentación al docente, la creación y diseño de modelos educativos acorde a las necesidades, el uso adecuado de las tecnologías de información, la creación de espacios de interacción y vinculación mediante distintos eventos. Estos resultados han dado pauta a identificar áreas de oportunidad para futuras investigaciones, dando origen a algunas de los objetivos presentes en este trabajo.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Derivado de los distintos foros e investigaciones nacionales realizadas por ANFECA se han determinado algunos aspectos importantes para la generación de una mejor educación en el país. La actualización del docente corresponde un punto medular para lograr promover una educación que compita tanto a nivel nacional como internacional.

Por lo anterior, se han identificado tres áreas relacionadas a la actualización docente que pueden generar un mayor desarrollo en las escuelas de negocios, siendo estos, 1) Conocimientos, habilidades y actitudes del docentes 2) Prácticas Innovadoras 3) Criterios de evaluación del desempeño docente.

Para esta investigación, se establecen los siguientes objetivos, tanto general como específico alineados a las tres áreas antes mencionadas. Estos objetivos particulares se operacionalizan en los cuestionamientos de la presente investigación. (1.3.1)

## **1.3 Objetivos de investigación**

Promover la reflexión en las instituciones afiliadas a ANFECA, sobre la trascendencia y necesidad de innovar en la docencia, con el propósito de proponer un sistema de gestión estratégico orientado hacia la actualización docente para incentivar la economía del conocimiento.



### *Objetivos Particulares:*

1. Determinar los conocimientos, habilidades y actitudes de un profesor universitario orientado a la Innovación, así como sus necesidades de formación y actualización.
2. Analizar los elementos de las prácticas educativas innovadoras por academia, incorporando una visión multidisciplinaria y transversal en los planes de estudio.
3. Analizar metodologías y criterios de evaluación reflexiva del desempeño docente para promover la innovación educativa.

#### **1.3.1 Preguntas de investigación**

- a) ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes docentes que debe tener un profesor universitario innovador?
- b) ¿Qué prácticas innovadoras pueden mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en las facultades y escuelas de negocios?
- c) ¿Qué criterios de evaluación del desempeño docente deben generarse para medir la innovación educativa?

#### **1.4 Justificación**

El término de innovación es ampliamente utilizado en el ámbito educativo, sin embargo, el más utilizado es el de innovación educativa (Blanco y Messina, 2000).

De acuerdo a Blanco y Messina (2000), los principios explicativos que definirían la "Teoría de la Innovación" y que se tomarán como base para el desarrollo de los instrumentos se describen en los siguientes 14 puntos:

- 1.- Las innovaciones son definidas como procesos de resolución de problemas.



- 2.- Una buena innovación es aquella que logra integrarse con otros componentes del proceso educativo o pedagógico con los cuales necesariamente interactúa y se complementa para lograr frentes más amplios de mejoramiento de la calidad, de la cobertura, y la eficiencia.
- 3.- La diferencia central entre innovación y cambio radica en que la primera se planifica, situación que aumenta las probabilidades de lograr el cambio deseado.
- 4.- Cuando más ambiciosos son los cambios, menos posibilidad de lograrlos o más exposición al fracaso.
- 5.- Entre los factores estratégicos más importantes para que la innovación se realice, se destacan la resolución de problemas con participación local y la receptividad en materia de aportaciones.
- 6.- Si bien la innovación se caracteriza por su complejidad, es posible identificar algunos elementos que definen a un sistema innovador, tales como surgir desde el profesorado, poner en conflicto las creencias de los docentes y plantear otra forma de enseñar y aprender.
- 7.- Un sistema innovador sigue la dirección de "abajo-arriba", las propuestas de cambio son presentadas como hipótesis, las contradicciones son asumidas como parte de la historia y la experiencia está abierta al contraste con otros colectivos de profesores.
- 8.- Las innovaciones se caracterizan por una diversidad de formas, modalidades y alcances e implican tanto cambios en las actividades como en las actitudes.
- 9.- Los principales obstáculos identificados son la centralización excesiva, la posición defensiva del personal docente, la ausencia de un agente de cambio, el enlace insuficiente entre teoría y práctica y la falta de conocimientos acerca de los procesos educativos por parte de padres, funcionarios locales y administrativos del campo de la educación.



10.- Existen seis tipos de cambio: sustitución, alteración, adición, reestructuración, eliminación y reforzamiento.

11.- Existen tres modelos para comprender el cambio en educación, el modelo de "investigación y desarrollo", el modelo de "interacción social" y el modelo de "solución de problemas".

12- En los sistemas descentralizados se deja un mayor margen de iniciativa a las personas, mientras que en los sistemas centralizados existe más tendencia a la imposición de las innovaciones.

13.- Si las innovaciones entran en contradicción con los valores de las personas tienen pocas posibilidades de éxito.

14.-Es necesario apoyar institucionalmente a los innovadores y, para ello, se debe trabajar en torno a tres dimensiones: a) la autonomía institucional acompañada de la creación de redes y de servicios centrales de apoyo; b) la profesionalización de los docentes; y c) una política.

En cuanto al ámbito de la innovación educativa se toma como base la estructura analítica propuesta por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2003) que precisa cinco ámbitos de innovación: 1) planes y programas de estudio, 2) proceso educativo, 3) uso de tecnologías de información y comunicación, 4) modalidades alternativas para el aprendizaje y 5) gobierno dirección y gestión. Este marco de referencia mencionado sobre innovación educativa propuesto por la ANUIES, se propone para la elaboración del instrumento, en donde se contemplan los cinco aspectos, con los objetivos e indicadores orientados a la innovación que se esquematizan en el cuadro 1.1



Cuadro 1.1. Aspectos, objetivos e indicadores para analizar la innovación educativa de las facultades y escuelas de negocios afiliadas a ANFECA.

ASPECTOS	OBJETIVO DE INNOVACION	INDICADORES DE EVALUACION
Planes y Programas	Formacion Integral del Estudiante	Fundamentación diagnóstica de calidad.
		Criterios orientadores para la innovación.
		Tutorías.
		Nuevos modelos de evaluación, acreditación y certificación de competencias.
		Nuevos modelos de aprendizaje a través de nuevas tecnologías
Proceso Educativo	Proceso de aprendizaje	Grado de aprendizaje significativo, autogestivo, metacognitivo, integral.
	Proceso de enseñanza	Grado de acompañamiento, mediación y coparticipación en la construcción de conocimiento
	Formación Docente	Grado de formación para la innovación
	Recursos y materiales del Aprendizaje	Grado de diseño y elaboración de materiales y medios didácticos y la generación de modelos de diseño didáctico (flexibles).
Uso de TICS	Apoyo en el proceso de aprendizaje	Grado de uso de las TICS como herramienta del proceso de enseñanza y aprendizaje
Modalidades, alternativas para el aprendizaje	Plantear un modelo alternativo para el aprendizaje que implique: Un currículo flexible y con materias optativas. Una movilidad del estudiante y por ende del conocimiento que se genera. La diversificación de ambientes de aprendizajes. La adecuación de la educación a los ritmos, condiciones y procesos de aprendizaje de los alumnos. Una docencia optativa como apoyo al aprendizaje	Grado de flexibilidad de la curricula. % de estudiantes que aprovechan los programas de movilidad. Becas destinadas a programas de movilidad. Tecnicas de autoaprendizaje
Gobierno, dirección y gestión	Flexibilización de la legislación educativa	Grado de flexibilidad de la legislación educativa hacia la innovación
	Conocimiento sobre otras experiencias	Numero de investigaciones desarrolladas orientadas al estudio de la Innovación educativa
	Capacitación del personal	Programas de Capacitación al Profesorado orientados al ejercicio de innovación

Fuente: Elaboración Propia basado en ANUIES.



## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Desafíos de la Educación Superior**

La creciente globalización y el desarrollo tecnológico están provocando cambios fundamentales en el sistema de educación superior, tanto en las formas de organización y de financiamiento como en el contenido de los programas y en los métodos de enseñanza. Actualmente, el desafío consiste en lograr mayor adaptación y velocidad de respuesta a las necesidades del cambio, en elevar la calidad y pertinencia de los programas y en mejorar la vinculación de la formación profesional con las transformaciones de la estructura económica y productiva.

El desarrollo social, los avances tecnológicos y la creciente globalización requieren, como se explicará más adelante, transformaciones claves en las instituciones de educación superior (IES). Algunos aspectos críticos en este proceso de transformación, particularmente para las IES mexicanas, son la integración de un sistema más orientado a los estudiantes, que incorpore la movilidad interinstitucional de los mismos, la puesta en práctica de nuevas estrategias didácticas y el desarrollo de formas complementarias de educación en las que se haga un uso efectivo de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs) (Ibarra, 2002).

La sociedad en la actualidad requiere programas educativos (PE) más pertinentes y aptos al proceso de cambio, los cuales permitan el desarrollo de competencias. Es por ello que los procesos de acreditación de instituciones y la certificación profesional requieren la identificación de competencias transversales o generales y competencias específicas, en relación con los perfiles profesionales. Se busca, por tanto, una formación integral no únicamente para el desarrollo de competencias laborales, sino para el desarrollo de competencias que permitan cuestionar e innovar sobre los modelos de organización y desarrollo económico



del entorno laboral actual. Es decir, un profesional como agente de cambio, no formado para replicar “la práctica” sino para transformarla con fines más amplios.

En virtud de las demandas educativas requeridas por la sociedad, las facultades y escuelas de negocios a nivel mundial están replanteando y rediseñando sus programas. En estas escuelas ha surgido una corriente de educación progresista que no sólo critica el proceso de enseñanza-aprendizaje tradicional, sino que además propone una concepción educativa más amplia diseñada a facilitar la educación para la vida y para el ejercicio del ciudadanía mediante la formación de un pensamiento crítico (Zaid, 2002). Siendo el objetivo, como ya se ha mencionado, preparar a los educandos con las herramientas necesarias para hacer frente a las nuevas estructuras económicas y sociales.

## **2.2 Modelos de Formación Docente por Competencias**

Para la formación de conocimientos, habilidades y actitudes tanto, generales como específicas, se propone un modelo educativo centrado en el estudiante, que le brinde autonomía y dirección en su propio aprendizaje. Esta metodología de enseñanza implica la selección de estrategias y recursos de aprendizaje (Álvarez & Guasch, 2006) que enriquezcan los contenidos y además permitan el desarrollo de habilidades y actitudes. De aquí la necesidad de desarrollar estrategias y recursos de aprendizaje que fortalezca el modelo educativo centrado en el estudiante para el desarrollo de competencias.

La educación superior y la investigación son componentes claves en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que la sociedad demanda. Lo cual permite que los diferentes actores sociales puedan contar con las herramientas necesarias para tratar de erradicar la pobreza, lograr un desarrollo sustentable, y un progreso en el alcance de las metas consensuadas por la comunidad internacional (Conferencia Mundial de Educación Superior, 2009).



Dado el importante papel de las IES y la complejidad de los desafíos presentes y futuros, estas instituciones tienen la responsabilidad de mejorar la comprensión de cuestiones que presentan múltiples aristas, desde una dimensión social, económica, científica, y cultural. Lo que resalta la necesidad de que incrementen su mirada interdisciplinaria y promuevan el pensamiento crítico y la ciudadanía activa.

La educación superior al tener un impacto en el desarrollo de la sociedad es responsabilidad de diversos actores. Por lo tanto, acoge las expectativas de diferentes actores sociales sobre la formación de personas como agentes de cambio. Y es por ello que se espera que la educación superior favorezca modelos e iniciativas que brinden una mayor equidad en las oportunidades de movilidad, promoción escolar y formación laboral. En fin, la universidad en México debe avanzar hacia la internacionalización y modernización con el fin de ampliar los horizontes académicos de su cuerpo docente en bien de sus estudiantes (Grediaga, 2006). Este cambio en la enseñanza debe estar enfocado en la formación de competencias acorde a la reestructuración de las sociedades contemporáneas occidentales (Moreno, 2009).

Existe en la actualidad la concientización de fomentar el desarrollo de las competencias requeridas por los cambios y modernización de los procesos sociales. Ibarra (2002) resalta la importancia del proceso de evolución de la educación con el fin de favorecer el progreso de la ciencia y el conocimiento especializado. Para enfatizar este punto Ibarra cita como ejemplo el viejo college norteamericano enfocado en el aprendizaje de lenguas y el nuevo college centrado en formar y desarrollar facultades de observación, inducción, imaginación, y juicio objetivo e imparcial. La necesidad de cambio en el proceso de educación superior fue resaltada en la Conferencia Mundial de Educación Superior (2009), al concluirse que las IES además de proveer competencias sólidas al mundo presente y futuro deben también contribuir a la educación de ciudadanos éticos.



Otros académicos también han enfatizado la necesidad de cambio en la educación superior, con la finalidad de proveer a los educandos con las competencias necesarias. Barba (2009) explica citando a Murillo (2008) que la escuela si importa y que el trabajo de los docentes es muy relevante. Barba (2009) también resalta el papel tan importante que las IES tienen para llevar a cabo este proceso evolutivo e innovador en el sistema de educación superior. Barba también explica que la necesidad de mejorar la escuela se ha incrementado tanto por lo que ella puede hacer con sus recursos institucionales como por la responsabilidad que tienen las sociedades y los gobiernos en darle apoyo para que atienda su misión, considerando que representan una partida importante dentro del presupuesto anual de educación en México.

La globalización, la competitividad y la apertura de los mercados internacionales, por ende, hacen necesario la implementación de un programa de desarrollo en las IES de México, con base en indicadores y estándares internacionales, ya que el país enfrenta el reto de no quedar rezagado en el desarrollo científico y tecnológico. El reto propuesto de reducir la brecha entre los países ricos y pobres en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, organizada por la UNESCO en 1998, sigue siendo primordial, y es por ello que es tan importante instaurar un sistema de educación superior que desarrolle habilidades, competencias, y actitudes para hacer frente a la realidad social y económica.

El desarrollo y fortalecimiento de competencias no sólo aplica al estudiante, sino también al profesor, quién debe poseer las capacidades y logros que requiere en sus alumnos. Rueda (2008) señala que la Red de Investigadores sobre la Evaluación de la Docencia (RIED), a través de diversos trabajos de investigación, ha reafirmado que la docencia universitaria es uno de los agentes centrales del desarrollo educativo y que la evaluación de su práctica con un enfoque formativo y de perfeccionamiento, es la vía de acceso para su mejora permanente. Es por ello que para la formación de competencias, se propone un modelo educativo centrado



en el estudiante, que le brinde autonomía y dirección en su propio aprendizaje, dentro del marco de los aprendizajes esperados.

La práctica docente implica, entonces, reconocimiento, adaptación, actualización e innovación (Saldívar, 2007). Saldívar reconoce la importancia de que el docente sea un aprendiz permanente y así pueda regenerar y evolucionar su método y proceso de enseñanza. El docente, entonces, debe ser capaz y estar dispuesto a aprender y utilizar los recursos tecnológicos con la finalidad de convertir el proceso de enseñanza-aprendizaje en un proceso más interactivo y llamativo para todos los actores involucrados. Siendo, por ende, de vital importancia, como lo afirma Saldívar, que la práctica docente se adapte a los requerimientos que los sociales, económicos, y políticos que demanda nuestra sociedad y entorno en general.

La importancia del docente en el cambio educativo no tiene discusión, sin embargo Díaz Barriga (2005) afirma que la política educativa actual dificulta el papel del docente en cuanto a que algunas demandas o requerimientos no convergen entre sí. A veces se le pide un rol erudito, en otras, un rol formativo en el desarrollo de habilidades o bien fortalecer el dominio de la información, en otros casos, la obtención de conocimiento ordenado en una estructura disciplinaria, mientras que en otros se promueve la idea de la participación, del desarrollo de un proceso (Díaz Barriga 2005). Ante esta carga o andamiaje de requisitos, un cuestionamiento significativo sería si se le ha capacitado para ello.

### **2.3 Prácticas Educativas Innovadoras**

Una competencia (Buzón, 2005), puede definirse como la exitosa movilización de los recursos de un individuo para responder eficazmente a una determinada demanda, situación o problema, dar las mejores soluciones de acuerdo al contexto y a las circunstancias. Una competencia integra aptitudes, comportamientos y contextos de una forma multidimensional. Partiendo de este



concepto es posible reconocer la importancia de que la educación superior enfatice el desarrollo de competencias. De este concepto se puede derivar también la importancia y necesidad de que los diferentes actores sociales apoyen el proceso innovador y evolutivo que se está demandando en la educación superior.

El punto de atención de una educación basada en competencias debe ser el desempeño. Este desempeño entendido como la posibilidad de que el individuo enfrente y resuelva situaciones concretas mediante la puesta en juego de los recursos que posee: conocimientos, actitudes y valores. Lo importante es tomar conciencia de que el valor de los conocimientos no radica en poseerlos sino en hacer uso de ellos. Centrar los resultados en el desempeño implica modificar, no sólo el diseño curricular, sino también las prácticas de la enseñanza y la evaluación. Lo cual conlleva a exigir un cambio real y efectivo en la metodología de enseñanza con la finalidad de los educandos puedan aprender y desarrollar las competencias que los cambios sociales, económicos, y políticos demandan.

Las estrategias tradicionales de enseñanza, seguimiento y evaluación (Coll, Rochera, Mayordomo y Naranjo, 2007), no son suficientes para dar cuenta del avance en el desarrollo y fortalecimiento de competencias. Es por ello que se requiere una enseñanza que permita el desarrollo de competencias y una evaluación continúa del proceso de aprendizaje y del logro, con el fin de elevar la pertinencia y la calidad de la educación superior. En síntesis, estos autores enfatizan la necesidad de que los administradores y directores de IES implementen un proceso y revolucionario en la enseñanza con la finalidad de desarrollar la educación basada en competencias.

En la actualidad la adquisición de “competencias” ha llegado a convertirse en un tema central en el campo de la educación. Llegándose a la conclusión que el énfasis tradicional en el conocimiento objetivo no parece satisfacer por más tiempo los requerimientos de una sociedad cambiante (Moreno, 2009). El



concepto de competencia ha llegado a convertirse en atractivo tanto para educadores como para empleadores porque es fácilmente identificado con capacidades, aptitudes y habilidades.

Respecto al auge del concepto, Moreno (2009) señala los siguientes dos argumentos:

El concepto permite el uso del mismo lenguaje entre la universidad y el ámbito laboral; el concepto de competencias se origina de la necesidad de las organizaciones laborales para definir su demanda de capital humano. La adopción del concepto por parte de las instituciones educativas señala su necesidad de optimizar la preparación para la actuación profesional, de tal manera que la formación de los estudiantes les permita hacer frente a las cambiantes demandas del mundo laboral.

Los currículos tradicionales ponen mucho énfasis en el conocimiento teórico con poca vinculación a la experiencia profesional. Esto muy a menudo implica el uso de aprendizajes basados en proyectos o aprendizajes basados en problemas, o aún el diseño de esquemas de formación dual donde la formación es particularmente establecida en el mismo lugar de trabajo.

El concepto de competencia tiene la ventaja, comparado con otros conceptos como el de aprendizaje organizacional, que es más tangible y más fácil de operacionalizar, tanto a nivel organizacional como a nivel individual. La educación basada en competencias sostiene la promesa de mejorar la naturaleza del currículo basado en la actuación, lo cual podría ser una ventaja valiosa para atraer a nuevos grupos de estudiantes y reducir la distancia entre educación y mercado de trabajo.

El desarrollo de competencias es entonces ahora un deber en el currículo de las IES, dado el objetivo de preparar a sus actores y agentes con las



herramientas, competencias, y conocimiento para administrar los procesos sociales y económicos actuales. Este deber es aún más evidente con la necesidad de que los estudiantes de las facultades desarrollen una capacidad de aprendizaje que involucre la creación de nuevo conocimiento y la habilidad de transferirlo al proceso administrativo de las organizaciones (Lorange, 2003) partiendo de las crisis económicas y escándalos financieros ocurridos en la década anterior (Diamond, 2005; Noel y Trebucq, 2005).

Las licenciaturas económico administrativas en México, tienen un enfoque eminentemente profesionalizante, con poca orientación a la investigación, pues se considera que la “práctica” es el espacio formativo que complementa la educación superior. Sin embargo, las actuales crisis de los negocios demuestran que es necesario crear nuevos modelos de gestión para solucionar problemas y desafíos que superan el ámbito de la “práctica” (Gonzalo y Garvey, 2005). Se hace necesario, entonces, complementar la formación de los estudiantes con habilidades de investigación. El estudiante se concibe entonces como un aprendiente híbrido (Goorha y Mohan, 2010), capaz de aprender a través de la reflexión y la observación sobre un concepto, definiéndolo en forma abstracta y capaz de aprender también a través de la aplicación de ese concepto mediante la experimentación.

El desarrollo de competencias, hay que enfatizar, no está relacionado con determinados estudios, puesto que cada área requiere que los educandos posean competencias básicas que faciliten la comprensión y el desarrollo. Con respecto a la profesión contable, la globalización ha impuesto el reto de tener sólo un grupo de Normas de Información Financiera y de Auditoría aplicables en todo el mundo, que permitan una mayor eficiencia en los mercados de capitales e inversiones globales al facilitar la comparabilidad de la información financiera. (Zamorano, s.f). Lo cual conlleva a la necesidad de que los estudiantes posean competencias generales de uso y acceso a la información.



La necesidad de una educación basada en competencias es ahora no sólo enfatizada por los directores y administradores de la IES sino también por diversos actores, entre ellos los reguladores de las diferentes carreras profesionales. Como se ha mencionado con anterioridad, las competencias usualmente son definidas en términos de las necesidades profesionales o sociales. Además de la normatividad internacional sobre información financiera y auditoría, la Federación Internacional de Contadores (IFAC por sus siglas en inglés) ha emitido las Normas Internacionales de Educación en Contabilidad (IFAC, 2008), las cuales representan estándares sobre cómo debe ser la formación del contador público desde la licenciatura y el ejercicio de su práctica profesional. En este documento se enfatiza la necesidad de una educación basada en competencias al destacarse la capacidad de aprender por cuenta propia, el ejercicio de un pensamiento crítico y la capacidad de usar la información para resolver problemas.

En la actualidad podemos encontrar más estudios y ensayos de académicos que enfatizan la necesidad de una educación basada en competencias sin importar el área de estudio. Watty (2005), uno de ellos, señala que los atributos más importantes de la educación en contabilidad son: el empoderamiento de los estudiantes en competencias generales, el logro de altos estándares académicos mediante competencias profesionales y la orientación del currículo hacia la innovación y la transformación. Esto viene a reforzar la necesidad de incorporar en el plan de estudio asignaturas que fomenten y desarrollen capacidades de acceso y uso de la información.

En el estudio Diagnóstico del Modelo Pedagógico de las Escuelas de Negocios, implementado por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), se reafirma la necesidad de un cambio en la educación haciéndose énfasis en la alfabetización informacional (Cuellar, Cano, Olivares, Puga y De Gárate, 2008). En este estudio, en el cual participaron más de 315 profesores de la República Mexicana, se resalta la importancia de incluir objetivos en los cursos que permitan identificar si el alumno aprende en un entorno



constructivo. También, se resalta la necesidad de establecer objetivos de aprendizaje y actividades orientadas a la formación de competencias (Guitert, Romeu, y Pérez Mateo, 2007), con el fin de que permitan la autonomía de los estudiantes en la construcción del conocimiento mediante la investigación y el pensamiento crítico.

En la actualidad, ante los desafíos de la educación superior y su orientación hacia un modelo educativo centrado en el aprendizaje, es necesario, entonces, que los estudiantes posean la capacidad de dirigir y regular su propio aprendizaje, pues ya no son meros espectadores del proceso de enseñanza, sino activos actores en la construcción de conocimiento.(Schober, Wagner. Reimann y Spiel, 2008) Este proceso de auto regulación del aprendizaje trae consigo la puesta en práctica de conocimientos y habilidades, en condiciones similares a las que enfrentaría el estudiante en un entorno profesional, donde debe hacerse responsable de la consecución de metas y objetivos.

La formación en competencias requiere, por ende, el seguimiento y la evaluación continúa del proceso de aprendizaje y del logro, que permita, monitorear la pertinencia y la calidad de la educación. Las herramientas tradicionales de seguimiento y evaluación al final de un período lectivo, no son suficientes para dar cuenta del avance en el desarrollo y fortalecimiento de competencias. El diseño de actividades de aprendizaje utilizando las nuevas tecnologías de información, constituye una posibilidad para resolver esta problemática (Coll, C, Rochera, M, Mayordomo, R, Naranjo, M, 2003). Edel, García y Tiburcio (2008), reconocen que las nuevas tecnologías de información poseen características, como la formación individualizada y planificación del aprendizaje, que permiten dar un seguimiento más efectivo a los eventos críticos del proceso de enseñanza- aprendizaje.

El entorno virtual no mejora per se el proceso de enseñanza aprendizaje, pero si ofrece nuevas posibilidades de mejora, atendiendo a las características



del aprendizaje: constructivo, comunicativo e interactivo. El entorno virtual ha venido entonces a ofrecer un medio a través del cual el estudiante puede desarrollar habilidades y competencias requeridas por los cambios sociales y económicos. Con la educación virtual puede estimularse a los estudiantes a ser más activos y más críticos en su proceso de aprendizaje. Convirtiéndose el proceso de enseñanza-aprendizaje en un ejercicio auténtico exigiendo la valoración constante de su propio grado de competencias y del tiempo que interactúa. Por lo anterior, el trabajo colaborativo en entornos virtuales requiere una nueva concepción por parte del profesor sobre la planeación de los trabajos en grupo, la asignación de roles, el nivel de exigencia, y las reglas de interacción, diferente a un entorno de aprendizaje presencial.

Las nuevas tecnologías de información han permitido la construcción social del conocimiento en un entorno virtual de enseñanza aprendizaje, especialmente cuando el profesor incentiva la interacción entre los estudiantes de modo que haya un aprendizaje entre pares. La interactividad facilita un aprendizaje en colaboración y de forma continua, brindando la posibilidad de acceder a recursos de aprendizaje en forma permanente. El entorno virtual facilita, entonces, la interactividad y el acceso a recursos de aprendizaje, además de que permite un aprendizaje autónomo y dirigido (Guitert, Romeu, Pérez-Mateo, 2007). La exposición a recursos de aprendizaje propicia la activación y deliberación sobre los propios saberes, y la interacción con otros facilita la reflexión.

El diseño de un ambiente de aprendizaje auténtico, significativo y cooperativo con apoyo de las nuevas tecnologías de información, es ahora una tarea básica del profesor. Esto ha ocasionado que el profesor interactúe con el educando como un guía, otorgándole a éste la autonomía y la dirección de su aprendizaje (Gros y Contreras, 2006). Badia (2006) señala que el docente en un entorno virtual es responsable, por ende, de establecer las características relevantes de la actividad de aprendizaje y de incentivar al estudiante de alcanzar sus objetivos. Brindando las nuevas tecnologías de información al andamiaje



educativo, las posibilidades siguientes: apoyo a la comprensión de la actividad de aprendizaje, planificación del aprendizaje, provisión de contenidos, apoyo a la construcción del conocimiento, comunicación y colaboración, evaluación del progreso de los aprendizajes.

El entorno virtual viene a proveer una plataforma mediante la cual los docentes pueden hacer frente a las demandas de la sociedad. Sin embargo, este proceso de enseñanza para ser efectivo requiere de cuatro actitudes básicas: el compromiso, la transparencia en el intercambio de información y en la exposición de ideas, la constancia y el respeto (Guitert, Romeu, y Pérez Mateo, 2007). Además, requiere el fortalecimiento de habilidades relacionadas con las nuevas tecnología de información y comunicación (TICs) como son la valoración de la calidad en la interacción asíncrona, la constancia en el intercambio de información, el análisis crítico y constructivo, la planificación y organización del trabajo, la búsqueda de información, la argumentación y la resolución de conflictos.

Esto conlleva a creer que es posible crear un entorno virtual de aprendizaje que además de impartir conocimientos de facto, permita la formación de competencias. Aunque existen pocos estudios de investigación sobre el desarrollo o fortalecimiento de competencias en entornos virtuales con instrumentos pre-test y post test, los resultados obtenidos por Schober et al (2008), demuestran la posibilidad de lograr una formación en conocimientos y una formación en competencias dentro de un entorno virtual de aprendizaje. Siendo la retroalimentación por parte del profesor indispensable para que la educación a través de una plataforma virtual sea efectiva. Sin embargo, Álvarez y Guasch (2006) afirman que esta retroalimentación deber ser personalizada, cualitativa y explicativa. La calidad de la comunicación dentro de los grupos en entornos virtuales tiene relación directa con la calidad del conocimiento adquirido.



## 2.4 Evaluación del Desempeño Docente

La innovación en la educación, una demanda continúa de la sociedad, hace que los administradores y directores enfatizan la necesidad de cooperación y apoyo entre los diferentes participantes de la enseñanza. Es por ello que se apela a un liderazgo que fomente la participación, colaboración, y disposición a alcanzar la meta común de la organización. El objetivo de este esquema más participativo y colaborativo es que los docentes puedan mejorar su desempeño a través de un aprendizaje entre pares, es decir, mediante la retroalimentación por sus compañeros. Hoy, debe, por ende, verse el proceso de enseñanza como un proceso continuo de aprendizaje que busca identificar los factores y medios que mejoraran el aprendizaje de los educandos.

La evaluación del desempeño de las instituciones educativas se ha convertido en un factor indispensable basado en el cual los organismos públicos y privados han tomado sus decisiones de financiamiento y cooperación. Muñoz (2006) afirma la importancia de la evaluación del desempeño docente al re-expresar que la decisión del gobierno federal, a través de diferentes organismos, de otorgar subsidios ordinarios y extraordinarios está supeditada al buen desempeño. Como resultado de la incipiente necesidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea más efectivo, los organismos han establecido una serie de parámetros destinados a evaluar el desempeño de las instituciones educativas. El cumplimiento de dicho parámetros, se ha convertido, por ende, en el acceso hacia fondos de apoyo.

La importancia de la evaluación del desempeño docente ha generado la necesidad de crear un sistema de gestión de calidad que unifique preceptos y parámetros. El mejoramiento del desempeño sin embargo no debe deslindarse del sistema que las instituciones utilizan para incentivar a sus diversos actores responsables del proceso de enseñanza. Por lo que resulta de mucha importancia que las instituciones seleccionen un sistema de incentivos efectivo. Mizala (2000)



recomienda tomar como referencia las experiencias de países que han desarrollado sistemas basados en incentivos y destaca algunas conclusiones que debieran ser tenidas en cuenta al diseñar los sistemas de incentivos:

- a. Los incentivos grupales, que premian al conjunto de los docentes del establecimiento, han adquirido una mayor relevancia en los últimos años. Para que no se generen comportamientos tipo “polizonte” es importante que la dirección del establecimiento (quien conoce bien a los mejores profesores) pueda premiar, por encima del resto, a los mejores docentes ya sea con un bono mayor o a través de premios honoríficos.
- b. Es muy importante que los profesores tengan la percepción que el sistema es justo. Esto significa que al momento de premiar se deben comparar a individuos y/o entidades comparables.
- c. Los indicadores utilizados deben combinar distintos criterios incluyendo diferentes tipos de logros, con el fin de considerar las características multiproducto del proceso educativo.
- d. Se debe corregir por posibles sesgos que se produzcan, evitando comportamientos perversos, como es la discriminación de alumnos con problemas de aprendizaje.
- e. El sistema debe ser transparente y validado socialmente.

El sistema de incentivos provee, por ende, una oportunidad para hacer crecer en los actores o docentes un anhelo de aprendizaje y evolución que les permita ser más efectivo en el proceso de enseñanza. Mizala (2000) reconoce la importancia de que el sistema de incentivos esté adecuado a indicadores de calidad y a la transparencia de los resultados. En la actualidad se han propuesto e implementado distintos sistemas de de incentivos, entre los cuales se encuentran: (a) los pagos por mérito, (b) las carreras escolares, (c) el pago por competencias y (d) los incentivos al nivel de establecimientos escolares (school awards). Sin embargo, cada sistema tiene sus ventajas y desventajas, por lo que resulta de mucha importancia que el sistema de incentivos sea supervisado y adecuado de



modo que no limite el desempeño institucional ni disminuya la efectividad del proceso de enseñanza.

Mizala (2000) señala, sin embargo, la existencia de limitaciones en los sistemas de incentivos, por lo que resulta importante conocerlas y evitar que éstas dañen al proceso de enseñanza. Mizala (2000) señala que existe cierta dificultad con el sistema de incentivos basado en pagos por méritos en cuanto en algunas ocasiones es difícil atribuir el resultado a un solo docente. Aunque para Mizala la principal desventaja de este sistema es que incentiva el individualismo, lo cual puede ocasionar un retroceso en los objetivos grupales, es decir, dañar la retroalimentación o cooperación entre los docentes. Argumentando la falta de transparencia en ciertos sistemas educativos, Mizala señala la posibilidad de que este sistema de incentivos sea usado como represaría, es decir, usado por algunos actores como un instrumento de imposición de decisiones o acciones.

El sistema de incentivo basado en el pago por competencias tiene por objetivo que el docente puede desarrollar competencias que le permitan un mejor desempeño. Algunas de las competencias que ambos autores señalan son: instrucción del aula, tutoría de alumnos, evaluación de materiales didácticos, comunicación y liderazgo. Sin embargo, este sistema también tiene limitaciones, en cuanto puede generar conductas no deseadas entre los profesores como la falta de cooperación y el aumento de la competencia al interior de las instituciones educativas. Como resultado se hace necesaria la participación de agentes externos en la evaluación del desempeño del docente, el fortalecimiento de los vínculos entre los docentes y supremacía de mejorar el proceso educativo en general con el fin de evitar que el sistema de incentivos sea viciado.

En México existen y se implementan diferentes programas destinados a incentivar el mejoramiento del desempeño docente. Díaz (2005) menciona y destaca los siguientes tres programas de incentivos: el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), el Programa de Carrera Docente, y un programa para



conformar y consolidar cuerpos académicos. A pesar que los tres programas tienen como objetivo común mejorar el desempeño docente, buscan desarrollar o fomentar distintas áreas necesarias para el aprendizaje. El SNI, por ejemplo, pretende desarrollar e innovar el proceso de educación fomentando en los docentes la realización de trabajos de investigación; en cambio, el programa de carrera docente pretende desarrollar habilidades y competencias que mejoren las funciones institucionales vinculadas con la docencia como la revisión y elaboración de planes de estudios, tutorías, y ponencias.

Mizala (2000) concluye que el tema fundamental en materia de remuneraciones de los docentes es su estructura y no su nivel promedio. En consecuencia, si se desea mantener a los buenos profesores en la docencia, es necesario establecer mecanismos que permitan a los mejores docentes obtener más beneficios o incentivos, traducéndose en mayores salarios o apoyo en sus trabajos académicos. Es por ello que la relación remuneración-desempeño ha tomado importancia en la cultura docente, aceptándose la necesidad de que los incentivos estén ligados a prácticas de evaluación estandarizadas a nivel nacional.

La revisión de la literatura muestra una relación entre los conceptos de innovación educativa, perfil del docente y evaluación del desempeño. Comprender de qué forma se dan estas relaciones en las instituciones afiliadas a ANFECA en torno al tema de la actualización docente es el propósito de este trabajo de investigación.

### **3. METODOLOGÍA**

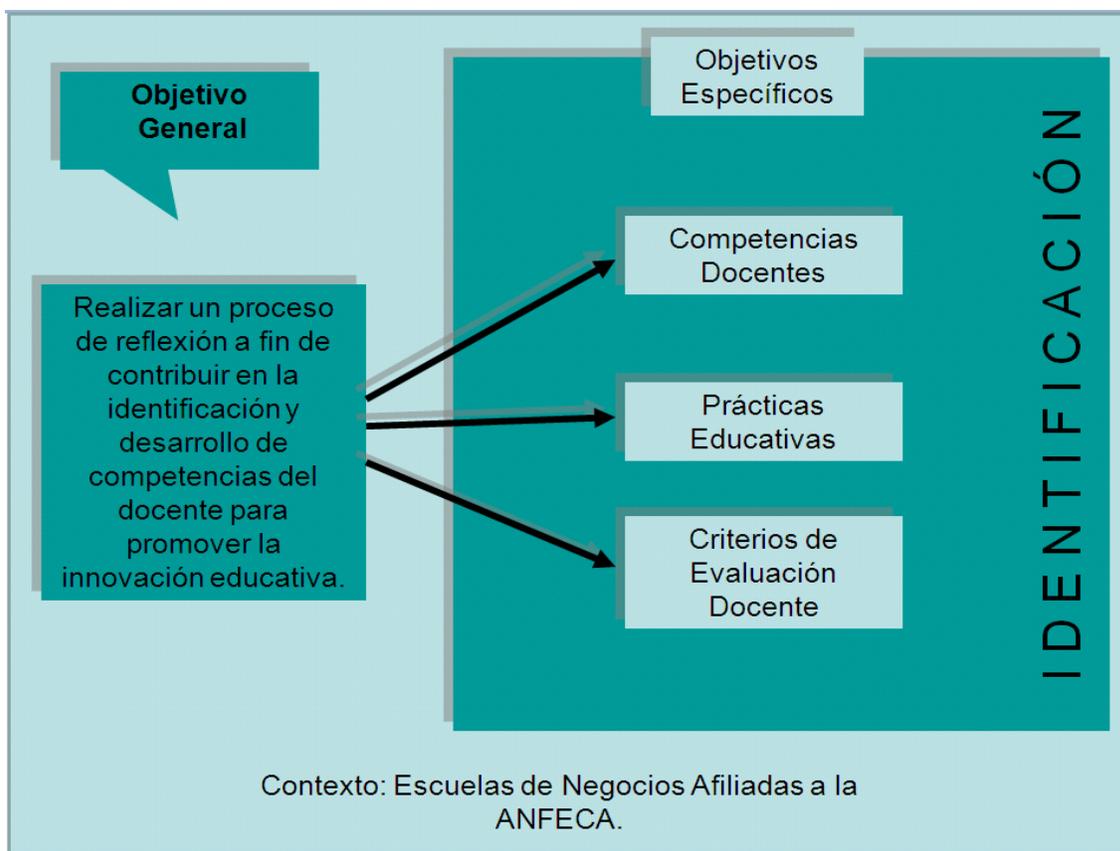
#### **3.1 Diseño de la investigación**

La intención fundamental de la investigación ha sido analizar el contexto actual de los conocimientos, habilidades y actitudes del docentes, las prácticas



educativas y los criterios de evaluación docente en las instituciones afiliadas a la ANFECA , con el objetivo general de realizar un proceso de reflexión sobre estas áreas de interés, a fin de contribuir en la identificación y el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes del docente para promover la innovación educativa, variable que se estima clave en el proceso formativo de los estudiantes en las facultades y escuelas de negocios, este alcance de la investigación se esquematiza en la figura 3.1

**Figura 3.1 Mapa conceptual del alcance del estudio**



Fuente: Elaboración propia

Para lograr el propósito del estudio, se llevó a cabo investigación con alcance exploratorio-descriptivo y de enfoque mixto. Se decidió por la utilización de técnicas tanto cualitativas (entrevistas de grupo y foros de discusión virtual) como cuantitativas (cuestionarios), como estrategia para realizar la triangulación



de los datos, a fin de dar robustez al análisis de los resultados, conclusiones y recomendaciones emitidas producto de esta investigación.

Para la obtención de datos del estudio, se menciona en base a Davis (2001), que se acudió a fuentes secundarias (consulta de artículos para revisión de la literatura) y primarias, éstas últimas por medio de la realización de entrevistas de grupo, foros de discusión virtual y la aplicación de cuestionarios, a quienes se consideraron informantes clave para los propósitos de esta investigación.

La intención fue en primera instancia conocer de manera exploratoria los conocimientos, habilidades y actitudes con que cuenta el docentes, las prácticas educativas y los criterios de evaluación docente de las instituciones afiliadas a la ANFECA, para ello se operó un foro virtual en el mes de Enero de 2010, en el cual se promovió la participación de los miembros de la ANFECA. Esta etapa del trabajo de campo, representó la primera fase exploratoria para identificar las categorías respectivas y profundizar en el análisis de las tres temáticas centrales de análisis (conocimientos, habilidades y actitudes del docentes, prácticas educativas y criterios de evaluación), lo cual sirvió de retroalimentación para el diseño de las guías de entrevistas grupales y cuestionarios que se aplicaron posteriormente a los directivos en el 5 Foro Nacional de la Academia ANFECA, dentro del marco general de la reunión del Consejo Directivo, que se celebró en el mes de Abril del año 2010 en Tepic, Nayarit.

En paralelo a las actividades mencionadas anteriormente, en los meses de Febrero y Marzo del año citado, se aplicó un cuestionario dirigido a directivos y cuerpos académicos de las instituciones afiliadas a la ANFECA, con el propósito de recoger información relacionada con las actividades de capacitación docente orientada a la innovación en las facultades y escuelas de negocios, así como para la identificación de aspectos relacionados con las cualidades de sus docentes y las prácticas educativas.



### 3.2 Categorización de los participantes en el estudio

El contexto de análisis para realizar el estudio, estuvo representado por dos unidades de análisis; primeramente por los cuerpos académicos de las facultades y escuelas de negocios afiliadas a la ANFECA y en segundo término por los miembros del Consejo Nacional Directivo de esta asociación en México.

En forma particular, se señala que en las instituciones afiliadas a la ANFECA, se consideraron a los directivos, secretarios académicos, coordinadores de carrera, presidentes de academia y a los docentes como los informantes clave, puesto que de manera directa tienen relación con las tres temáticas centrales de análisis: conocimientos, habilidades y actitudes del docentes, prácticas educativas y criterios de evaluación docente.

La participación y categorización de los participantes en esta investigación, quedó conformada de acuerdo a la información presentada en el cuadro 3.1. Los instrumentos específicos para la recopilación de datos en el trabajo de campo, se describen en la sección 3.3 “Instrumentos de recopilación de datos y análisis de la información” de este apartado de metodología.

Cuadro 3.1 Participantes en la investigación

No.	Informante clave	Técnica de recopilación	Escenario y periodo de aplicación
1	Miembros activos de la ANFECA	Formato resumen de competencias: “Matriz de evidencia de participación de comentaristas”	2 Foro Virtual de la Academia ANFECA Enero 2010
2	Miembros activos de la ANFECA que asistieron y accedieron participar	Formato de conclusiones por mesas de especialidad	5 Foro Nacional de la Academia ANFECA Tepic Nayarit en Marzo 2010.
3	Miembros activos de la ANFECA que asistieron y accedieron participar	Formato de conclusiones finales	5 Foro Nacional de la Academia ANFECA Tepic Nayarit en Marzo 2010.
4	Directivos de Consejo Nacional	Cuestionario a Directivos de ANFECA	5 Foro Nacional de la Academia ANFECA Tepic Nayarit en Marzo 2010.



5	Directores, secretarios académicos, presidentes de academia, coordinadores de carrera, docentes de las facultades y escuelas de negocios afiliadas a la ANFECA.	Cuestionario de Capacitación docente orientada a la innovación.	Aplicación en línea en los meses de Marzo y Abril del 2010.
---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

### **3.3 Instrumentos de recopilación de datos y análisis de la información**

#### **3.3.1 Mesas de discusión del 2 Foro Virtual de la Coordinación Nacional de la Academia ANFECA**

En base a las tres temáticas centrales de análisis del presente estudio (Figura 1), se promovió la participación de los miembros activos de la ANFECA inscritos en el segundo foro virtual que se realizó en el mes de Enero de 2010, para ello cada líder que dirigió cada una de las mesas de discusión estableció preguntas detonadoras para generar el debate en dicho foro virtual, a fin de que los participantes en cada una de las tres mesas expresaron los comentarios, sugerencias, observaciones respecto a las tres temáticas de análisis.

A la conclusión del foro virtual, se documentaron las matrices de evidencias de la participación de los comentaristas (anexo A, posteriormente los responsables de cada mesa (líderes que condujeron el debate) realizaron el análisis de contenido, lo que permitió identificar de manera exploratoria y preliminar las categorías en las tres temáticas centrales de análisis (figura 3.1).

Las categorías identificadas en el foro virtual se tomaron como fuente preliminar para el diseño del Cuestionario que posteriormente se aplicó a Directivos del Consejo Nacional de la ANFECA.



### **3.3.2 Instrumento guía de las conclusiones de las mesas del 5 Foro Nacional de la Academia ANFECA por mesas de trabajo de especialidad y del tema central**

En el 5 Foro Nacional de la Academia ANFECA, celebrado en Marzo 2010 en Tepic Nayarit, se realizaron mesas de trabajo de discusión en áreas de especialidad y del tema central con los asistentes a estas reuniones de trabajo.

El líder de cada mesa documentó en base al objetivo general y específicos del estudio (Figura 3.1), las conclusiones de cada cuestionamiento presentado para la generación del debate por el tema central y áreas de especialidad o disciplinar.

Para ello se documenté en el Formato Conclusiones de las mesas de trabajo la evidencia de los cierres de cada una de las reuniones de trabajo (anexos B y C).

### **3.3.3 Cuestionario aplicado a directivos del Consejo Nacional de la ANFECA**

Como se señaló en la sección 3.3.1 de este apartado del método de investigación, las categorías identificadas en el foro virtual se tomaron como fuente preliminar para el diseño del cuestionario a Directivos del Consejo Nacional de la ANFECA (anexo D), que se aplicó en el 5 Foro Nacional de la Academia, el cual se celebró en Tepic Nayarit en Marzo del 2010.

El instrumento se conformó en primera instancia, por una sección inicial que contenía preguntas específicas sobre los datos generales del encuestado, con el propósito de categorizar a los participantes en este ejercicio respecto a variables como adscripción a la zona de ANFECA, cargo, edad.

Posteriormente, se presentaron seis preguntas en escala ordinal que se focalizaron entre otros aspectos fundamentales a recoger datos sobre la identificación de los conocimientos, habilidades y actitudes docentes relacionadas



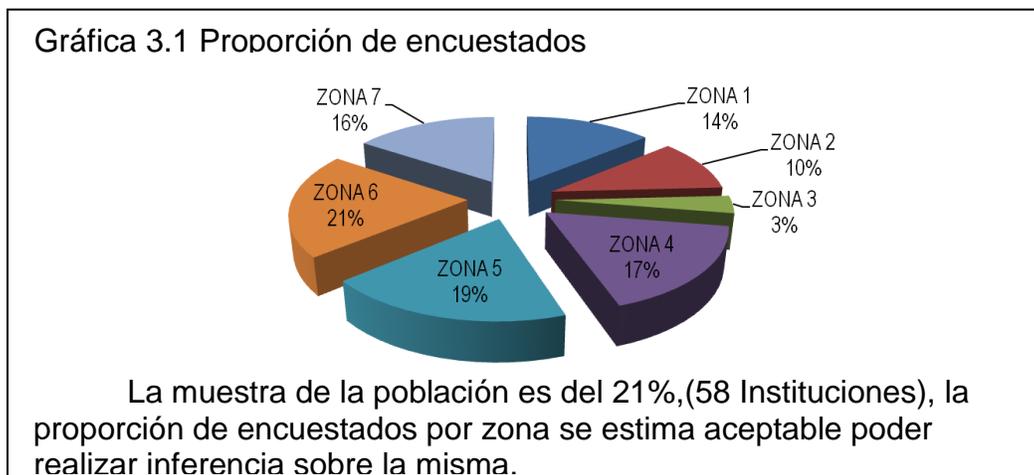
con la innovación educativa, la presencia de cualidades docentes orientadas a la innovación por los profesores, las prácticas educativas implementadas en su institución, los criterios de evaluación del desempeño docente orientado a la innovación, la percepción sobre la aplicación de instrumentos para la evaluación del desempeño docente con orientación a la innovación educativa (detalle de los ítems en anexo D).

Posteriormente a la aplicación de los cuestionarios, se procedió a determinar la frecuencia de las respuestas otorgadas por los encuestados para proceder al análisis de los datos. Esto permite identificar las tendencias sobre las tres temáticas específicas de análisis (figura 3.1) definidas en el marco del objetivo general de esta investigación.

### 3.3.4 Cuestionario “Capacitación docente orientada a la innovación” (Survey)

Este instrumento (anexo E) se aplicó a los cuerpos académicos (directores, secretarios académicos, coordinadores de carrera, presidentes de academia y docentes) de las instituciones afiliadas a la ANFECA.

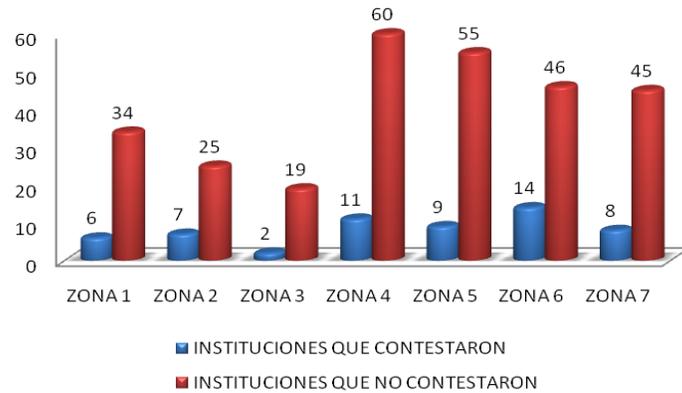
Se logró una participación del 21% de las instituciones afiliadas a la ANFECA, considerándose para este estudio una tasa de respuesta aceptable y suficiente para realizar inferencias. La participación se observa en la gráfica 3.1



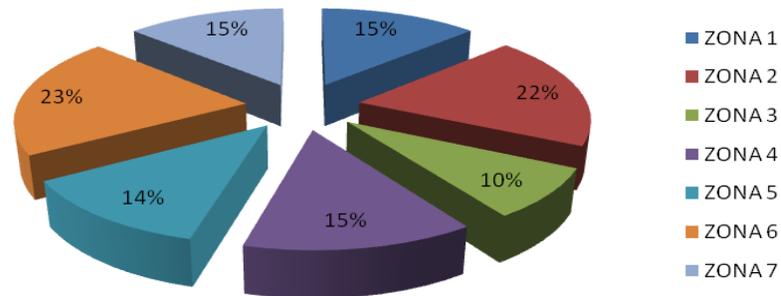


El detalle de la participación y no participación de las facultades y escuelas afiliada a la ANFECA se observa en las gráficas 3.2 y 3.3

Gráfica 3.2. Frecuencia de respuesta al instrumento por zona



Gráfica 3.3 Instituciones que respondieron el instrumento



ZONA	NUMERO DE INSTITUCIONES QUE CONTESTARON	PORCENTAJE DE INSTITUCIONES QUE CONTESTARON
ZONA 1	6	15%
ZONA 2	7	22%
ZONA 3	2	10%
ZONA 4	11	15%
ZONA 5	9	14%
ZONA 6	14	23%
ZONA 7	8	15%



Se informa que el cuestionario se conformó por 21 reactivos en total, las primeras cuatro preguntas del instrumento se focalizaron a recopilar los datos generales del encuestado, con el propósito de categorizar a los participantes en este ejercicio respecto a variables como por ejemplo la adscripción de la institución, la zona de ANFECA, el cargo.

Posteriormente, se presentaron 17 preguntas en escala ordinal, las cuales fueron desarrolladas en el marco referencial del Modelo Tuning. Con estos cuestionamientos se ha pretendido recopilar datos relacionados a la identificación, primeramente de las prácticas de capacitación implementadas por la facultades y escuelas afiliadas a la ANFECA (preguntas de la cinco a la once de este instrumento); posteriormente para la identificación de los conocimientos, habilidades y actitudes del docente generales y específicas relacionadas con la innovación educativa por programa educativo de las facultades y escuelas de negocios (Contador Público, Licenciado en Administración, Licenciado en Informática, Mercadotecnia), así como las prácticas educativas se realizaron diez preguntas (de doce a la veintiuno de este cuestionario), las cuales permitieron recoger información sobre estos temas de interés para el análisis (detalle de los ítems en anexo E).

Posteriormente a la aplicación y recopilación de datos, se procedió a determinar la frecuencia de las respuestas otorgadas por los encuestados para proceder al análisis. Esto permite identificar las tendencias sobre las tres temáticas específicas de análisis esquematizadas en el marco del objetivo general de esta investigación (figura 3.1).

Por lo que en seguida se presentan los resultados consolidados por objetivo específico del estudio (figura 3.1), con la correspondiente interpretación.



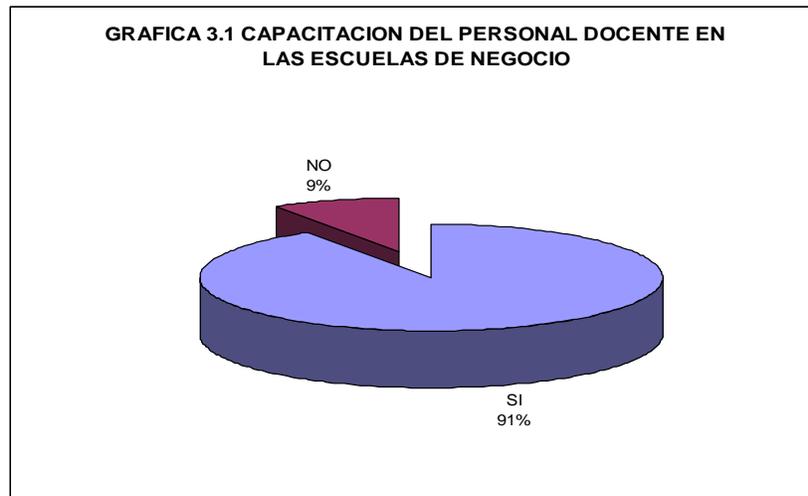
## **4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El presente apartado tiene la finalidad de identificar cuál debe ser la actualización docente de los catedráticos incorporados a las facultades y escuelas de negocios afiliados a la ANFECA para poder transferir los conocimientos, habilidades y técnicas que requiere el mercado laboral, así como identificar cuales prácticas educativas innovadoras requieren aprender a manejar los catedráticos de las instituciones afiliadas a la ANFECA para poder promover la innovación educativa.

### **4.1 Diagnóstico de la Actualización docente de los Profesores de tiempo completo y horario libre de las Facultades y Escuelas de Negocios afiliadas a la ANFECA**

Para identificar en que se esta actualizando al docente de las Facultades y Escuelas de negocios de las escuelas afiliadas a la ANFECA se aplicó un instrumento en el cuál los reactivos 5, 6, 7 y 8 exploran la existencia de capacitación docente, el motivo del porque no se realizó y de haberse realizado el tipo de capacitación (pedagógica o profesionalizante) que se efectuó. (Gráfico 4.1)

En relación al cuestionamiento ¿Su institución brindó algún tipo de capacitación al personal docente?



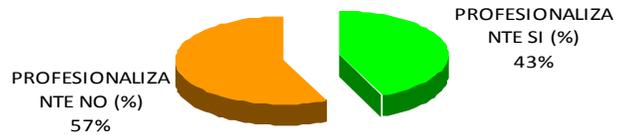
**GRAFICO 4.1 CAPACITACION DEL PERSONAL DOCENTE EN LAS FACULTADES Y ESCUELAS DE NEGOCIOS**

El 91% de las Facultades y Escuelas de Negocios afiliadas a la ANFECA realizaron en el 2009 un tipo de capacitación para el personal docente, el 9% no realizó capacitación para el personal docente en su mayoría (75%) por motivos relativos a no contar con recursos financieros para brindar capacitación y por falta de disponibilidad del personal docente

En cuánto al porcentaje de personal docente de tiempo completo según el tipo de capacitación (pedagógica o profesionalizante) que recibieron en el 2009 se determinó que aproximadamente el 57% de los profesores de tiempo completo recibieron capacitación profesionalizante. (Ver gráfico 4.2)

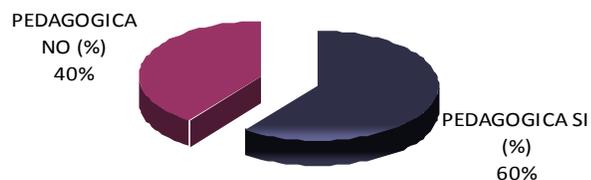


**GRAFICO 3.2. PORCENTAJE DE PTC DE LAS INSTITUCIONES AFILIADAS ANFECA QUE EN EL 2009 RECIBIERON CAPACITACION PROFESIONALIZANTE**



En relación a la capacitación pedagógica se estima que solo el 60% de los profesores de tiempo completo de las facultades y escuelas de negocios afiliadas a la ANFECA recibieron este tipo de adiestramiento. (Ver gráfico 4.3.)

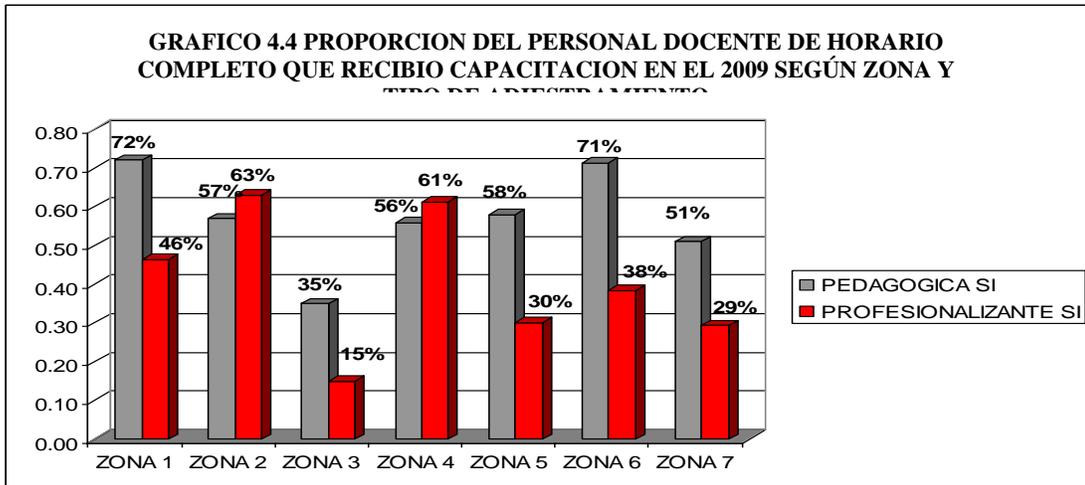
**GRAFICO 4.3 PORCENTAJE DE PTC DE LAS INSTITUCIONES AFILIADAS A LA ANFECA QUE EN EL 2009 RECIBIERON CAPACITACION PEDAGOGICA**



Analizando el grado de adiestramiento de la planta docente de las facultades y escuelas de negocios afiliadas a la ANFECA por zona, se identifica que la zona 1 es la que ostenta un mayor grado de adiestramiento orientado a cuestiones pedagógicas, sin embargo el grado de capacitación orientada a aspectos profesionalizantes es bajo con respecto a la media (46%). La zona 3,5.6 y 7 al igual que la 1 muestran una mayor inclinación por adiestramiento orientado



a las cuestiones pedagógicas que a las profesionalizantes, mientras que la zona 4 y zona 2 muestran un interés similar porque los profesores de horario completo reciban adiestramiento pedagógico y profesionalizante ya que a la proporción de profesores que se les brinda es similar (56 y 61%, y 57 y 63% respectivamente), (ver gráfico 4.4)

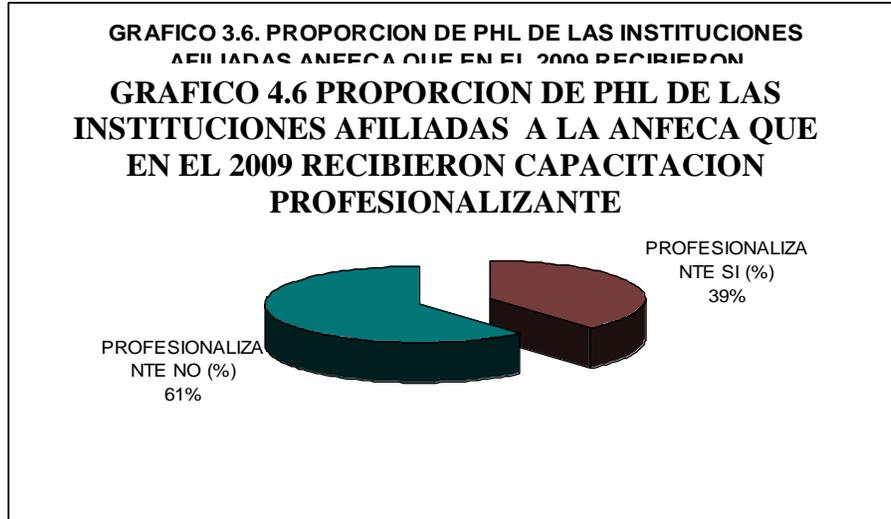


En relación a los profesores de horario libre de las facultades y escuelas de negocios solamente el 44% recibió adiestramiento pedagógico en el 2009.

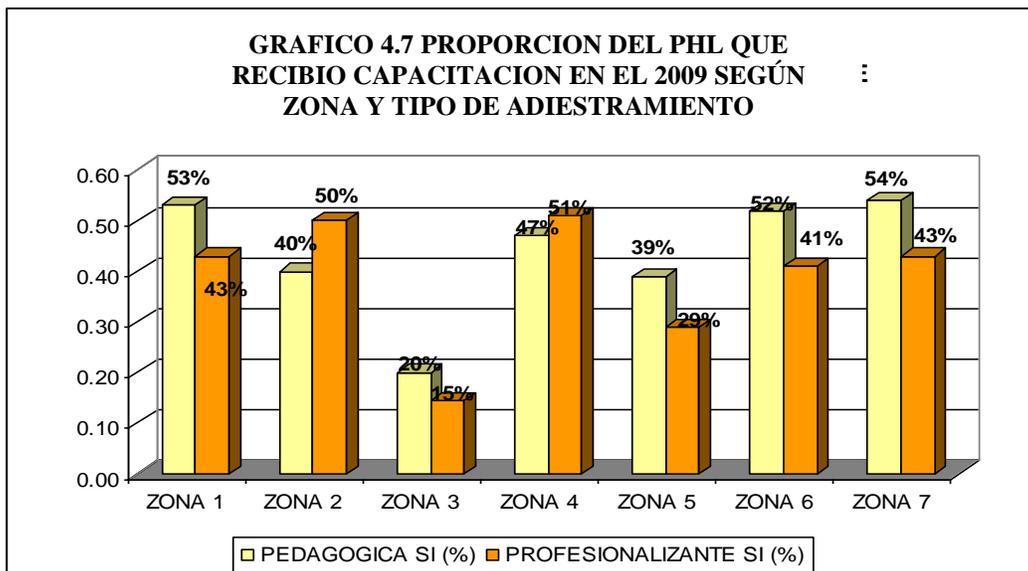




En cuanto a la capacitación profesionalizante únicamente el 39% de los PHL recibieron algún curso taller o diplomado relativo a diferentes áreas de conocimiento. (Ver gráfico 4.5 y 4.6)

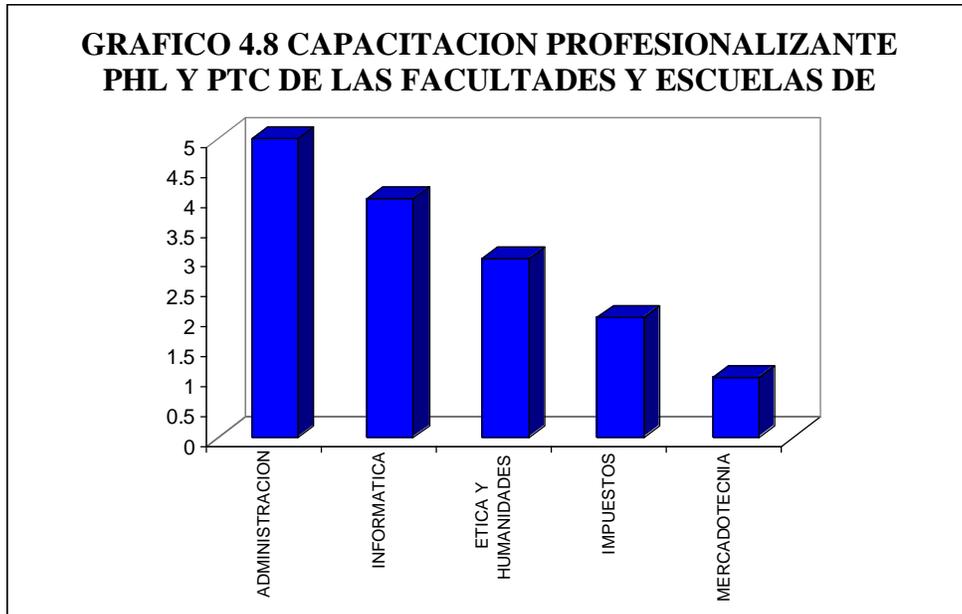


Como se muestra en el gráfico 4.7 las Facultades y Escuelas de Negocios afiliadas a la ANFECA tienden a capacitar en igual proporción a los PHL en aspectos relativos a cuestiones profesionalizantes y pedagógicas. Tanto la zona 1 como la 2, 4, 6 y 7 capacitan aproximadamente al 45% de su personal de horario libre. Se identifica que la zona 3 es la región que menor capacitación brindó a sus profesores tanto de tiempo completo como de horario libre.





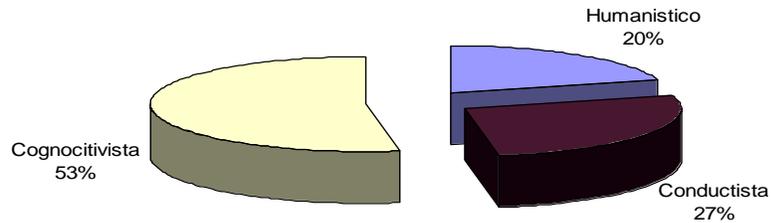
En relación a la capacitación profesionalizante por áreas de conocimiento se identificó que las facultades y escuelas de negocios afiliadas a la ANFECA impartieron mayores cursos relativos a administración, seguidos de informática, ética y humanidades, impuestos y mercadotecnia. (Ver gráfico 4.8)



En las facultades y escuelas de negocios afiliadas a la ANFECA se identifica que la capacitación pedagógica en un 53% esta orientada a reforzar el modelo cognocitvista, 27% al conductivismo y 20% al humanístico. (Ver gráfico 4.9)



**GRAFICO 4.9 CAPACITACION PEDAGOGICA  
POR ESPECIALIDAD**

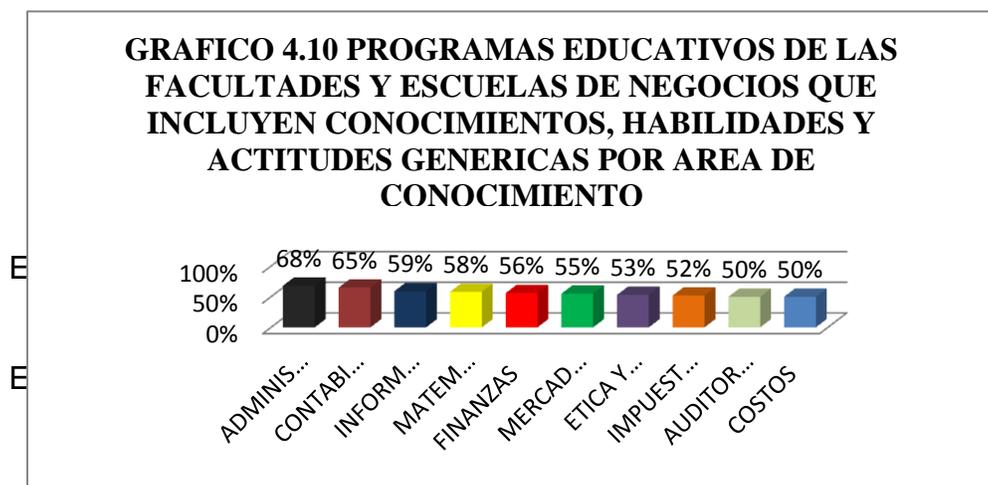


#### **4.2. Análisis sobre los conocimientos, habilidades y actitudes que promueven la innovación educativa en las Facultades y Escuelas de Negocios afiliadas a la ANFECA**

Uno de los aspectos relevantes para identificar las necesidades del mercado laboral con respecto a los egresados de las facultades y escuelas de negocios, son los conocimientos, habilidades y actitudes con las que debe contar. Para poder formar profesionistas integrales con espíritu emprendedor y con conocimientos, habilidades y actitudes genéricas y profesionalizantes, no basta con que las mismas sean integradas a los programas educativos, si no que los Catedráticos cuenten con ellas y tengan la disponibilidad de usar herramientas de aprendizaje (prácticas educativas) que fortalezcan el proceso de enseñanza. En este sentido, y con el objeto de identificar los conocimientos, habilidades y actitudes, así como las prácticas educativas que promueven la innovación educativa se compararon los resultados obtenidos en los reactivos 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 para competencias y 18, 19, 20, 21 para prácticas educativas, con entrevistas a los directores de las facultades y escuelas de negocios y a los profesores realizadas en el foro nacional de la academia ANFECA y en el foro virtual.



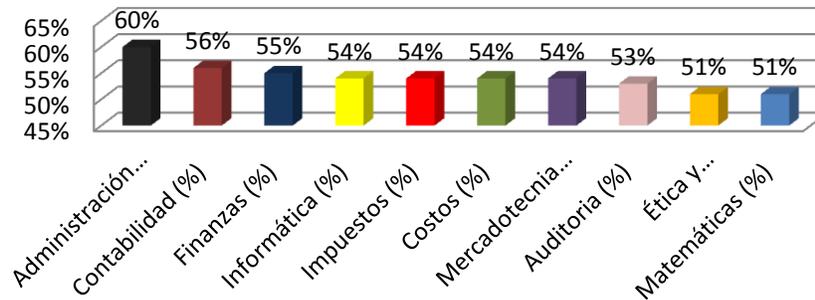
En relación a los programas educativos que contemplan en el perfil del catedrático, conocimientos, habilidades y actitudes genéricas por área de conocimiento se identificó que aproximadamente el 68% de las asignaturas relativas administración los integran, el 65% de las asignaturas de contabilidad, 59% informática, 58% Matemáticas, 56% Finanzas, 55% Mercadotecnia, 52% Impuestos, 50% tanto contaduría como costos. (Ver gráfico 4.10)



En función a los conocimientos, habilidades y actitudes profesionalizantes por área de conocimiento se identificó que el 60% de los programas de administración los contemplan, 56% contabilidad, 55% finanzas, 54% informática, impuestos, 54% costos y mercadotecnia, 53% auditoria y 51% ética y humanidades y matemáticas. (Ver gráfico 4.11)



**GRAFICO 4.11 PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LAS FACULTADES Y ESCUELAS DE NEGOCIOS QUE INCLUYEN CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES PROFESIONALIZANTES POR AREA DE CONOCIMIENTO**



En relación a los conocimientos, habilidades y actitudes genéricas que consideran las facultades y escuelas de negocios que son las diez más importantes para promover el proceso de innovación educativa son: capacidad de aplicar los conocimientos, conocimiento sobre el área de estudio, compromiso ético, capacidad de abstracción, análisis y síntesis, capacidad de aprender y actualizarse permanentemente, capacidad para identificar, planear y resolver problemas, habilidades en el uso de las tics, capacidad para tomar decisiones, valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad y capacidad de investigación. (Gráfico 4.12)



**GRAFICO 4.12 CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES GENERICAS QUE PROMUEVEN LA INNOVACION EDUCATIVA POR ORDEN DE IMPORTANCIA**



En función a los conocimientos, habilidades y actitudes genéricas que se han incorporado a los P.E de las facultades y escuelas de negocios, los más importantes son: capacidad de aplicar los conocimientos, capacidad de conducir y motivar metas comunes, capacidad de abstracción, análisis y síntesis habilidades en el uso de las tics, habilidades interpersonales, conocimiento sobre el área de estudio y la profesión, capacidad de investigación, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de comunicación oral y escrita, capacidad crítica y autocritica. Cabe hacer mención que solamente se han incorporado a los P.E. estas 10 características importantes presentadas en el gráfico 4.13, y resta incorporar aquellas orientadas al aprendizaje profundo (capacidad de aprender a actualizarse permanentemente, capacidad de identificar y resolver problemas, y capacidad para tomar decisiones) y las relativas a la globalización (compromiso ético y el respeto y valoración por la diversidad y multiculturalidad).



**GRAFICO 4.13 CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES GENERICAS INCORPORADAS A LOS P.E. DE LAS FACULTADES Y ESCUELAS DE NEGOCIOS AFILIADAS A ANFECA POR ORDEN DE IMPORTANCIA**

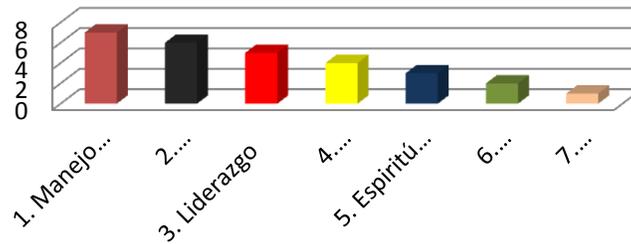


El gráfico 4.13 muestra los principales conocimientos, actitudes y habilidades genéricas implementadas en las facultades y escuelas de negocios. Como puede observarse la capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica así como la capacidad de motivar y metas comunes son las cualidades que en promedio las instituciones consideran más importantes. Sin embargo, es importante destacar que no existe una tendencia clara hacia una jerarquización de estos resultados. Esto puede ser un indicador de la contextualidad específica de cada institución, dando como resultado una diversidad en la importancia de los conocimientos, habilidades y actitudes genéricas.

En forma complementaria a los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento nacional, se presentan a continuación los resultados obtenidos en las entrevistas a docentes afiliados a ANFECA y de los directivos se presentan en los gráficos 4.14 y 4.15



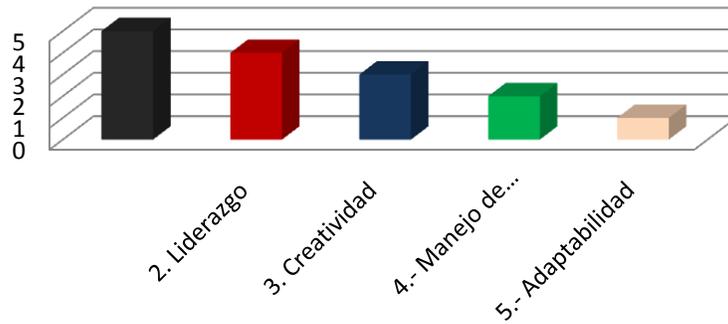
**GRAFICO 4.14 CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES QUE PROMUEVEN LA INNOVACION EDUCATIVA SEGÚN CATEDRATICOS DE ANFECA**



Con los datos recopilados en el estudio sobre innovación educativa, realizado tanto de manera virtual como presencial, a diferentes educadores se destaca que los principales conocimientos, habilidades y actitudes docentes relacionadas con la innovación son: el manejo de Tecnologías de información y comunicación (TICs), creatividad, liderazgo, adaptabilidad, espíritu emprendedor, comunicación efectiva y capacidad de motivar. Las ideas expuestas por los educadores no varían mucho de la de los directivos de las empresas quienes consideran que el aprendizaje continuo, el liderazgo, la creatividad, el manejo de TICs y la adaptabilidad son las principales cinco cualidades requeridas para la innovación educativa. Un punto muy importante a resaltar es que los maestros consideraron que una actitud emprendedora y una comunicación efectiva son muy importantes, en cambio los directivos no la consideraron tanto. Otro aspecto a resaltar es que los directivos consideran que la creatividad y la actitud emprendedora son los conocimientos, habilidades y actitudes que más tienen que desarrollar los maestros.



**GRAFICO 4.15 CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES QUE PROMUEVEN LA INNOVACION EDUCATIVA SEGÚN DIRECTIVOS DE LAS ESCUELAS AFILIADAS**



Del análisis de los conocimientos, habilidades y técnicas específicas por programa educativo que se cree que deben contar los egresados de las Facultades y Escuelas de Negocios afiliadas a la ANFECA para responder a las necesidades del mercado laboral aquellas que destacan se integraron en la tabla 4.1



## **TABLA 4.1. CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES POR P.E. DE LAS FACULTADES Y ESCUELAS DE NEGOCIOS AFILIADAS ANFECA**

### **CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES ESPECIFICAS DE LA CARRERA DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION QUE PROMUEVEN LA INNOVACION EDUCATIVA**

1. Desarrollar un plan estratégico, táctico y operativo	2. Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones	3. Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones	4. identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones	5. Administrar y desarrollar el talento humano de la organización
---	--	--	--	---

### **CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES ESPECIFICAS DE LA CARRERA DE CONTADOR PUBLICO QUE PROMUEVEN LA INNOVACION EDUCATIVA**

1. Manejo de paquetería	2. Contador general, presupuestos, control interno, indicadores por desempeño, servicio al cliente	3. Auditoria, Normas US, GAAP Y SAP	4. IVA, Información para requerimientos, elaboración del dictamen fiscal individuales y controladoras, declaraciones del IMSS, legislación INFONAVIT, sueldos y salarios y 2% s/nomina, manejo del SAP, impuestos consolidados y ERP	5. Impuestos en general
-------------------------	--	-------------------------------------	--	-------------------------

### **CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES ESPECIFICAS DE LA CARRERA DE LICENCIADO EN INFORMATICA QUE PROMUEVEN LA INNOVACION EDUCATIVA**



1. Desarrollar e implantar la función de informática dentro de las organizaciones	2. Diseñar e implementar sistemas de información y procesos de soporte para la toma de decisiones, con el aprovechamiento eficiente de los recursos de la organización	3. Aplicar conocimientos y habilidades que le permitan seleccionar adecuadamente, herramientas, equipos y sistemas de acuerdo al avance tecnológico	4. Apoyar la creación de sistemas que cubran los requerimientos de procesamiento de datos y el manejo de información	5. Elaborar e implementar sistemas de información orientados a la productividad empresarial
<b>CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES ESPECIFICAS DE LA CARRERA DE LICENCIADO EN MERCADOTECNIA QUE PROMUEVEN LA INNOVACION EDUCATIVA</b>				
1. Analizar el medio ambiente de mercadotecnia con un espíritu creativo e innovador	2. Identificar los retos que implica la toma de decisiones en las diferentes áreas de mercadotecnia	3. Interpretar el comportamiento del consumidor incluyendo todos los factores que intervienen en el proceso de compra	4. Utilizar los procesos de la mercadotecnia actual para penetrar y permanecer con éxito en los mercado	5. Identificar las alternativas de solución de problemas en diseño de productos, fijación de precios, distribución y mezcla de comunicación de la empresa, para lograr el posicionamiento adecuado en el mercado

Fuente: Elaboración propia.

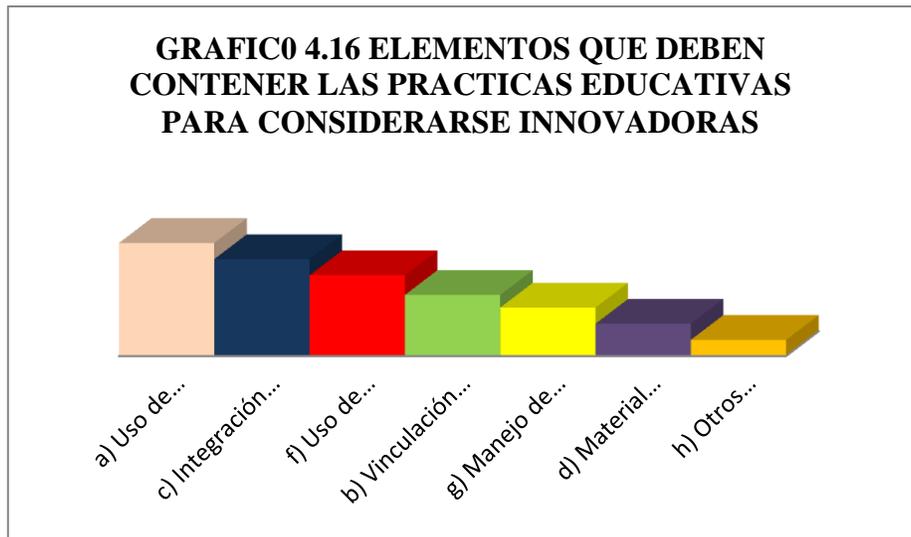
En general las cualidades profesionalizantes que sobresalieron como las más importantes para las Carreras de Licenciado en Administración, Informática y Mercadotecnia requieren de conocimientos, habilidades y técnicas genéricas orientadas al aprendizaje profundo y capacidad de resolver problemas, mientras que las competencias para los egresados de la Carrera de Contador Público están



orientadas en su mayoría al manejo de tecnologías de información y aplicación de conocimiento.

### 4.3 Análisis sobre las prácticas educativas que promueven la innovación educativa en las Facultades y Escuelas de Negocios afiliadas a la ANFECA

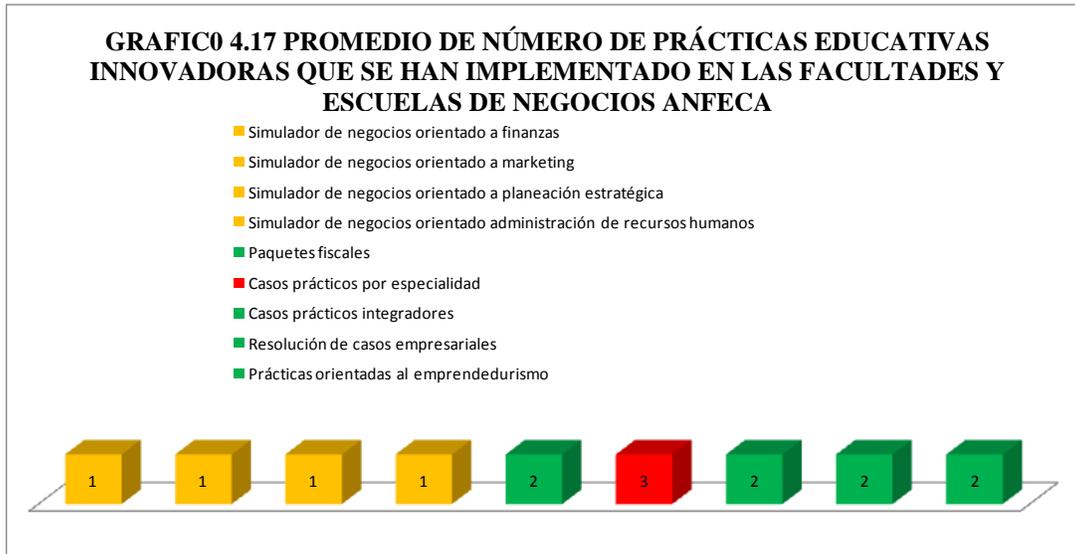
Además del desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes docentes es muy importante la selección de prácticas que constituirán la plataforma de la innovación educativa. Según los resultados del instrumento los elementos más importantes que deben contener las prácticas educativas para considerarse innovadoras son el uso de tecnologías de información, la integración del conocimiento, el uso de software, la vinculación con instituciones privadas y manejo de diferentes idiomas, material didáctico. (Ver gráfico 4.16)



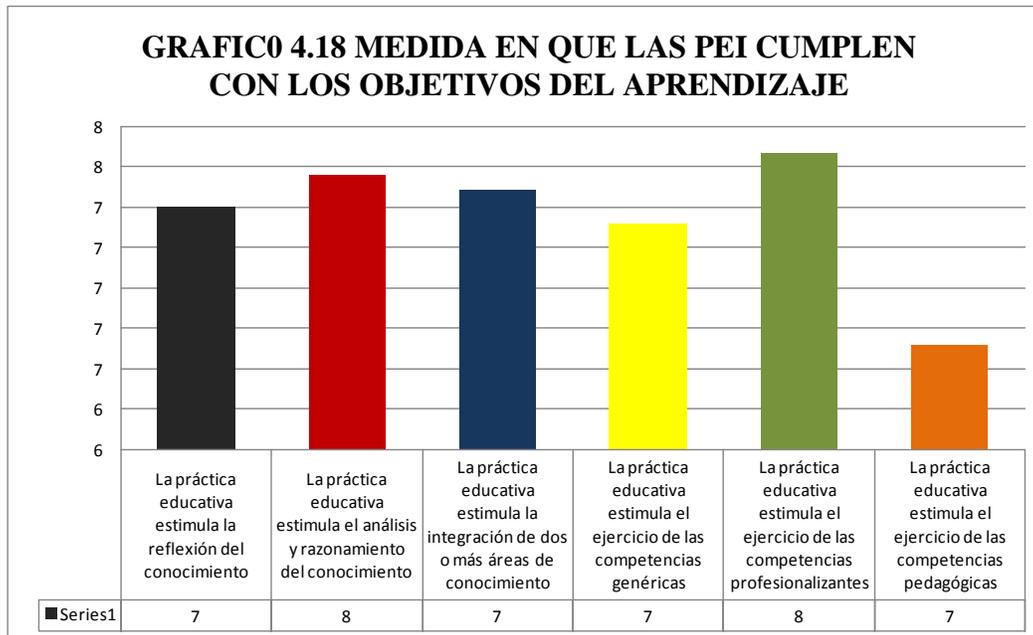
Del número de practicas educativas innovadoras (PEI) que se han implementado en las facultades y escuelas de negocios ANFECA destacan las relativas a casos prácticos por especialidad en als que en promedio se usan 3 por P.E., mientras que las relativas a paquetes fiscales, casos prácticos integradores, resolución de casos empresariales y practicas orientadas a emprendedurismo en promedio se



realizan dos por PE. En cuanto al uso de simuladores son los menos frecuentes en uso. (Ver gráfico 4.17)



En relación a la medida con la que las PEI (prácticas educativas innovadoras) cumplen con el objetivo del aprendizaje, se considera que estas responden principalmente en un 80% al razonamiento del conocimiento y al ejercicio de cualidades profesionalizantes y el un 70% a la reflexión del conocimiento, al análisis y a la estimulación de la integración de dos o más áreas de conocimiento, y al ejercicio de cualidades pedagógicas. (Ver gráfico 4.18)



Del análisis de entrevistas se identificó que los catedráticos resaltaron el uso de TICs y la vinculación con las organizaciones empresariales y sociales como las prácticas más relevantes para la innovación educativa. En dicho estudio también se resalto la importancia de implementar una metodología dinámica de enseñanza, el estudio basado en casos e investigación, y creación y utilización de redes académicas. Importante a resaltar que el estudio de casos en cierto modo está ligado con la vinculación empresarial en cuanto permite al educando obtener un perspectiva más real de la relación que existe entre la teoría y práctica empresarial. Sin embargo, los directivos indicaron que no es muy frecuente la vinculación de lo estudiado con las necesidades sociales y empresariales ni la utilización de redes académicas. Aunque si reconocieron que la utilización de las TICs es muy frecuente en las instituciones educativas.

#### 4.4. Análisis de los criterios de evaluación para el desempeño docente

En cuanto a los criterios que deberían implementarse en la evaluación de desempeño docente tanto los directivos como los educadores concordaron en la



importancia de utilizar criterios cualitativos y cuantitativos. En ambos estudios se resalto con mucho énfasis la importancia de cumplir con los estándares de los organismos acreditadores. De igual manera se resalto la importancia de medir el desempeño docente acorde el cumplimiento o eficiencia de las prácticas de enseñanza u objetivos. Aunque los directores no mencionan la necesidad de cumplir con el ISO 9001:2000, como los educadores, si resaltan la importancia de cumplir con estándares de un sistema de gestión de calidad. Entre los instrumentos más importantes que se resaltan en ambos estudios para medir el desempeño del docente se encuentran: hoja de control periódico de seguimiento del desempeño del educador, evaluación entre pares, y observación en el aula.

#### **4.5. Determinación de la capacitación docente relativa a las habilidades, conocimientos, técnicas y prácticas educativas en que deben instruirse al personal docente de las Instituciones afiliadas a la ANFECA para promover la innovación educativa**

Del análisis de resultados relativos a la actualización docente se identifica que las Facultades y Escuelas de Negocios afiliadas a la ANFECA tienden más a un modelo de aprendizaje cognoscitivista mas que conductista. La actualización docente por área de conocimiento se oriento en mayor proporción a la administración (planeación estratégica) y la informática (uso de paquetes), a pesar de que acorde al análisis de conocimientos, habilidades y técnicas las instituciones afiliadas ANFECA consideran más importante el uso de las TICS, el aprendizaje profundo como conocimientos necesarios para promover la innovación Educativa. En este sentido y en relación a los conocimientos, habilidades y técnicas que deben ostentarse por Carrera Profesional destacan las relativas a aprendizaje profundo y uso de las Tics, mismas que no han sido incorporadas en la actualidad a los P.E. de las facultades y escuelas de negocios afiliadas a la ANFECA. En cuanto a la carrera de Contador Público, se enfatiza como conocimientos, habilidades y técnicas para atender las necesidades del mercado laboral los



relativos a las áreas de conocimiento de impuestos y auditoría, sin embargo son las áreas de conocimiento que menos se capacita al personal docente.

Con el fin de identificar los conocimientos, habilidades y técnicas de un profesor universitario orientado a la innovación educativa elaborando un análisis comparativo de los resultados obtenidos en el instrumento y las diferentes entrevistas como se muestra en el cuadro 4.1. se identifica indispensable la capacitación en uso de las Tics, cursos y talleres relativos al aprendizaje profundo, es decir resolución de problemas, aprendizaje continuo, toma de decisiones, cambio organizacional, liderazgo, desarrollo de habilidades emprendedoras, globalización y multiculturalidad.

**CUADRO 4.1 DETERMINAR LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DE UN PROFESOR UNIVERSITARIO ORIENTADO A LA INNOVACIÓN, ASÍ COMO SUS NECESIDADES DE FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE**

<b>Instrumento ANFECA</b>	<b>Foro Virtual</b>	<b>Cuestionario Consejo Directivo Foro Academia</b>	<b>Conclusiones Mesa Competencias Foro Academia</b>
<b>Manejo de las Tics</b>	La creatividad y el desarrollo del liderazgo.	Capacidad de Aprendizaje Continuo	Capacidad de fomentar la cultura de investigación
<b>Compromiso ético</b>	Capacidad de crear un ambiente que promueva un aprendizaje autónomo	Liderazgo	capacidad de desarrollar la comunicación efectiva
<b>Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente</b>	Capacidad de fomentar o estimular en el alumno la generación de nuevas ideas	Creatividad	capacidad de desarrollar en los alumnos el liderazgo efectivo
<b>Capacidad para identificar, planear y resolver problemas</b>	Capacidad de adaptación al cambio	Manejo de TICS	capacidad de desarrollar en los educandos un espíritu emprendedor
<b>Capacidad para tomar decisiones</b>	Capacidad de aprendizaje continuo y de escucha de la retroalimentación	Flexibilidad Adaptación al Cambio	
<b>Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad</b>	Capacidad de utilizar y apoyarse en TIC's		
	Conocimiento de modelos, técnicas y estrategias didácticas		
	capacidad para generar un espíritu emprendedor en los educandos		

En relación a los elementos que deben constituir las prácticas educativas para promover la innovación se presentan en el cuadro 4.2. donde destaca el uso



de TICS, la integración del aprendizaje, la vinculación, la aplicación del conocimiento.

CUADRO 4.2 ANALIZAR LOS ELEMENTOS DE LAS PRACTICAS EDUCATIVAS INNOVADORAS POR ACADEMIA, INCORPORANDO				
Instrumento ANFECA	Foro Virtual	Cuestionario Consejo Directivo	Conclusiones Mesa Practicas Innovadoras	Conclusiones Mesa Especialidad
		Foro Academia	Foro Academia	
La práctica educativa estimula el análisis y razonamiento del conocimiento	Implementación de un aprendizaje cooperativo a través de equipos de trabajo interdisciplinario.	Uso de TICS	Creación de redes académicas para intercambiar experiencias educativas	El conocimiento actual no se circunscribe por lo que se debe utilizar: Internet, Blcakberry,laptop, ipod, simuladores
La práctica educativa estimula el ejercicio de las competencias profesionalizantes	Utilización de lluvias de ideas.		Utilización de nuevas tecnologías para facilitar el proceso de enseñanza	Uso de TICS
La práctica educativa estimula la integración de dos o más áreas de conocimiento	Vinculación de los actores con la realidad profesional.	Intercambio de Experiencias Docentes	Desarrollar casos y actividades prácticas que vinculen al educando con las empresas.	Uso de Simuladores
	Aprender haciendo. Vinculación de los actores con la vida y realidad profesional	Vinculación de los contenidos de clase con las necesidades sociales y empresariales	Utilización de las tecnologías de información y comunicación (TICs)	Integrar un programa de desarrollo de competencias académicas de orden disciplinar
	Utilización del estudio basado en la investigación.	Vinculación de las actividades de aprendizaje con las necesidades sociales y empresariales	Formación de redes individuales y grupales	Establecer mecanismos de vinculación con organismos profesionales
	Vinculación de la escuela con la empresa. Adecuando la enseñanza con las situaciones o problemas actuales y reales que enfrentan las empresas.	Planes de estudio flexibles, multidiciplinarios y transversales	Establecer mecanismos de vinculación con organismos profesionales	
	La utilización de estudios de casos para desarrollar la facultad innovadora	Actividades de aprendizaje multidiciplinarias y transversales	Utilización de simuladores de negocios	
	La vinculación de los actores y alumnos con el sector empresarial			

Y en relación a los criterios de desempeño docente en los que se identificó la importancia de la evaluación cualitativa y cuantitativa que atiendan a las necesidades de evaluar los procesos de innovación educativa, se identifica utilizar como plataforma de medida las establecidas por los programas acreditadores. Los criterios propuestos se presentan en el cuadro 4.3.



CUADRO 4.3 ANALIZAR METODOLOGIAS Y CRITERIOS DE EVALUACION REFLEXIVA DEL DESEMPEÑO DOCENTE PARA PROMOVER LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

Foro Virtual	Cuestionario Consejo Directivo	Conclusiones Mesa Criterios de Evaluación Desempeño Docente
	Foro Academia	Foro Academia
Elaboración de hojas de seguimiento en virtud del ciclo educativo	Cumplimiento con un sistema de gestión de calidad	Evaluación 360° (profesor-alumno-pares-institución-empleadores-academias) mediante "evidencias de desempeño"
Indicadores cauntitativos, no como único criterio, que contengan validez, confianza, y que respondan a la necesidad de información rquerida. Uso de criterios cualitativos.	cumplimiento con los estándares de los organismos acreditadores nacionales	La evaluación debe ser cualitativa y cuantitativa. Es necesaria una evaluación integral cualitativamente
Diseñar rubricas para dar seguimiento a los diferentes criterios de evaluación	Cumplimiento con los estándares de los organismos acreditadores extranjeros	Dar seguimiento permanente al cumplimiento de los programas de las experiencias educativas. (materias). Mediante la investigación, es decir la recopilación de las experiencias docentes y de actividades de los estudiantes, seguimiento de egresados, que nos aporta indicadores para atender puntos críticos
Contar con el diseño y operación de sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000, compatible con las variables de acreditación nacional e internacional de los planes de estudio	Realización de actividades de aprendizaje vinculadas a problemáticas de empresas	
Dando seguimiento a las actividades y generando métricas que indiquen la escala de valores a obtener en las prácticas innovadoras de la escuela de negocios.	Realización de actividades de aprendizaje multidisciplinarios	
Evaluación entre pares	Incorporación de TI en la práctica docente	
	Promoción de la autoregulación del aprendizaje por parte del alumno	
	Realizar investigación con participación de los estudiantes	
	Participación en grupos académicos dentro de la institución	
	Participación en redes académicas con otras instituciones	
	Incorporación de técnicas y estrategias didácticas	

## 5. CONCLUSIONES Y CAPITALIZACIÓN

### 5.1 En relación a las prácticas innovadoras

Ante el desafío de mejorar la calidad y la pertinencia de la educación en el ámbito de negocios en México, es necesario desarrollar y compartir el talento académico de los profesores. El profesor es el actor principal del proceso de cambio e innovación educativa. La estructura, la tecnología, las políticas



institucionales se hacen efectivas solamente en las manos del profesor que las utiliza, las promueve y las vive junto con sus alumnos, a través de prácticas educativas innovadoras.

Como resultado del análisis efectuado en este trabajo sobre las opiniones de los académicos y directivos de las instituciones afiliadas, las prácticas educativas innovadoras en las escuelas de negocios tienen las características siguientes:

1. Ponen en práctica destrezas docentes orientadas a la innovación en el proceso de enseñanza- aprendizaje, como el pensamiento crítico, y la reflexión.
2. Son compartidas mediante redes académicas para intercambiar experiencias educativas
3. Incorporan las Tecnologías de Información y Comunicación en el proceso de enseñanza- aprendizaje
4. Sus contenidos disciplinares corresponden a Planes de Estudio Actualizados y enfocados al desarrollo de conocimientos, actitudes, habilidades y valores.
5. Están vinculadas con el sector profesional, el gobierno y las empresas

Para poder lograr prácticas educativas innovadoras, es necesario desarrollar la capacidad de innovación de los profesores, mediante la creación de un programa nacional interinstitucional de capacitación ANFECA para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades docentes, orientado a facultar a los profesores para la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el diseño de actividades de aprendizaje orientadas al desarrollo de competencias en los estudiantes, incorporando recursos educativos abiertos que puedan ser compartidos entre profesores de diferentes disciplinas e instituciones.



Además, las prácticas educativas innovadoras implementadas por los profesores, deben documentarse y compartirse con el propósito de crear un acervo de prácticas educativas en beneficio de la comunidad académica ANFECA, pues el conocimiento es un valor que al compartirse, se incrementa.

## **5.2 En relación al perfil de un docente orientado a la innovación educativa**

La educación es un factor determinante para mejorar la calidad de vida en las personas, por lo que los docentes se convierten en la mejor alternativa para formar personas profesionales bien preparadas, en beneficio de la sociedad. Las cualidades consideradas como innovadoras para el docente son apropiadas para mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje, considerando los requerimientos actuales de la sociedad. La ANFECA es el foro óptimo para discutir sobre el perfil del docente orientado a la innovación, por su característica de ser un espacio de carácter nacional donde convergen representaciones de las IES públicas y privadas.

En relación con el análisis de los resultados obtenidos en este estudio, el perfil del docente orientado a la innovación en las escuelas de negocios, posee las destrezas y capacidades siguientes:

- a) Uso efectivo de la tecnología en el proceso enseñanza- aprendizaje.
- b) Trabajo colegiado
- c) Administración del proceso de enseñanza- aprendizaje
- d) Enfoque ético del proceso enseñanza-aprendizaje
- e) Innovación Educativa en el Aprendizaje Activo



- f) Actualización profesional y disciplinaria con enfoque nacional e internacional
- g) Comunicación Efectiva
- h) Pensamiento crítico con orientación hacia la creación y divulgación del conocimiento.

Sin embargo, aunque estas cualidades son reconocidas por académicos y directivos de las instituciones afiliadas como esenciales en los procesos de innovación educativa, son también las que se reconocen con menor presencia dentro de los perfiles actuales de los profesores en las instituciones afiliadas.

Por lo anterior, se hace necesario proponer, discutir y analizar indicadores puntuales para definir con mayor claridad el perfil del docente orientado a la innovación educativa en las instituciones afiliadas a ANFECA. Se sugiere a la Coordinación Nacional de Certificación, que evalúe la conveniencia de incorporar al actual instrumento de evaluación para la Certificación Académica ANFECA, criterios e indicadores orientados a incentivar profesores y prácticas educativas innovadoras.

### **5.3 En relación con los criterios de evaluación del desempeño docente.**

La certificación docente integral fundamentada en conocimientos, actitudes, habilidades y valores debe ser el punto de partida para un sistema de evaluación del desempeño que incentive la innovación educativa en los académicos. La evaluación del desempeño docente debe ser un proceso de apoyo y reflexión para el cumplimiento de las actividades sustantivas que realiza el profesor: docencia, investigación y difusión y extensión.

La evaluación debe ser diagnóstica y procesal. La primera considera la práctica docente y laboral. La segunda considera la evaluación de alumnos,



administrativa y de academia; así también la actualización disciplinaria y de formación docente. Además, la evaluación debe ser de 360°, esto es, considerar los grupos de interés tanto internos como externos.

Como se ha mencionado en este trabajo, la innovación educativa requiere entre otros de los siguientes elementos: tecnología, metodologías de enseñanza aprendizaje novedosas, actualización de las competencias pedagógicas y disciplinares de los académicos; estar al tanto de las tendencias actuales nacionales a internacionales de la profesión; además de atraer hacia el aula los problemas de la realidad, esto es promoción del aprendizaje significativo; para lo cual es indispensable la vinculación con los diferentes sectores. Indiscutiblemente la apertura al cambio es un ingrediente fundamental en los procesos educativos innovadores

Existen diversos criterios de evaluación del desempeño docente, que en lo general son coincidentes; más no incentivan la eficiencia y eficacia en los procesos; sino más bien la oportunidad y el cumplimiento. En la mayoría de las ocasiones, las evaluaciones van enfocadas a la obtención únicamente de estímulos económicos a consecuencia de las políticas institucionales.

Es necesario repensar los indicadores de desempeño docente, a efecto de orientar las acciones de los profesores hacia el logro de objetivos mediante procesos y técnicas que garanticen la aprehensión del conocimiento y el desarrollo de las habilidades, enmarcados en la dimensión ética axiológica. Debe reconocerse y aceptarse que la evaluación del desempeño docente es una necesidad fundamental que requiere el establecimiento de indicadores ó estándares, que promuevan la reflexión sobre la práctica y la mejora continua del quehacer académico.

Los indicadores de desempeño deberán tener objetividad, validez, confiabilidad y consistencia para que sean de verdadera utilidad y den respuesta a



las necesidades de información requeridas para evaluar el desempeño de las instituciones educativas en su conjunto.

Por lo anterior, se propone un proceso de evaluación integral que contenga tanto, elementos cualitativos y cuantitativos, éstos últimos mediante la integración y seguimiento de indicadores de eficacia y no tan solo de cumplimiento. La evaluación en lo general se da en diferentes procesos del quehacer académico y desde diferente perspectiva: alumnos, directivos, pares académicos y cuerpos colegiados.

Se propone realizar un estudio a nivel nacional de los diferentes sistemas de evaluación del desempeño docente en las instituciones afiliadas, con el propósito de identificar similitudes y diferencias que permitan una mayor comprensión de este importante proceso de mejora.

Hay que estar evolucionando pedagógica y profesionalmente para dar respuesta a las demandas de los grupos de interés, tanto internos como externos y así se pueda incentivar en forma permanente, la creatividad e innovación en la práctica académica.

#### **5.4 Construyendo un sistema de gestión del proceso de innovación educativa como consecuencia de la implementación de la actualización docente basada en conocimientos habilidades, actitudes, y prácticas educativas.**

De los resultados obtenidos se identifica la necesidad como componente de la innovación educativa el aprendizaje profundo y permanente. En este sentido, y con el objetivo de brindar una herramienta a las Instituciones Afiliadas a la ANFECA para iniciar o continuar con el proceso de mejora de la calidad educativa utilizando como palanca del cambio la actualización docente orientada a los conocimientos, habilidades, actitudes y practicas educativas que promueven la



innovación se propone un sistema de gestión diseñado tomando como base los resultados obtenidos en la presente investigación.

Para iniciar con la concepción teórica del sistema es necesario comprender que el proceso de innovación educativa es definida por ANUIES (2003) como un proceso dinámico y transformacional que impacta en el contexto Institucional en su que hacer científico, tecnológico y humanista.

Fundamentalmente el proceso de innovación educativa pretende la construcción de escenarios alternativos que favorezcan nuevas articulaciones entre el ser, saber y que hacer, implicando la transformación reflexionada, planeada y dirigida de los contenidos métodos, prácticas y medios de socialización del saber y del abordaje de las diferentes disciplinas modificando a un mismo tiempo las formas de gestión y organización institucional, la actualización docente y las técnicas de evaluación en suma involucra la redefinición de la cultura institucional.

Al implicar una redefinición de la cultura institucional orientada a un proceso de enseñanza de aprender a aprender se hace referencia a la teoría de la Organización Inteligente de Peter Senge, en este sentido se identifica que para diseñar un sistema de estrategias orientadas a la actualización docente como palanca para impulsar el proceso de innovación educativa la concepción del foco y la sincronización, entendiendo como foco el punto en donde debe concentrarse la atención, y la sincronización tener presente la dinámica del desarrollo, inicia con la reflexión más profunda de la naturaleza del proyecto. En este sentido, el foco del sistema se encuentra en la actualización docente como ejecutor del proceso de enseñanza y aprendizaje que se interrelaciona con los diferentes ámbitos del proceso de innovación educativa: planes y programas de estudio, uso de tecnologías de información y comunicación, modalidades alternativas para el aprendizaje así como el gobierno, la dirección y gestión. En cuánto a la sincronización consta de tres componentes que retroalimentan al foco, que son:



1. los conocimientos, habilidades y actitudes, 2. las prácticas educativas, y 3. los procesos de evaluación.

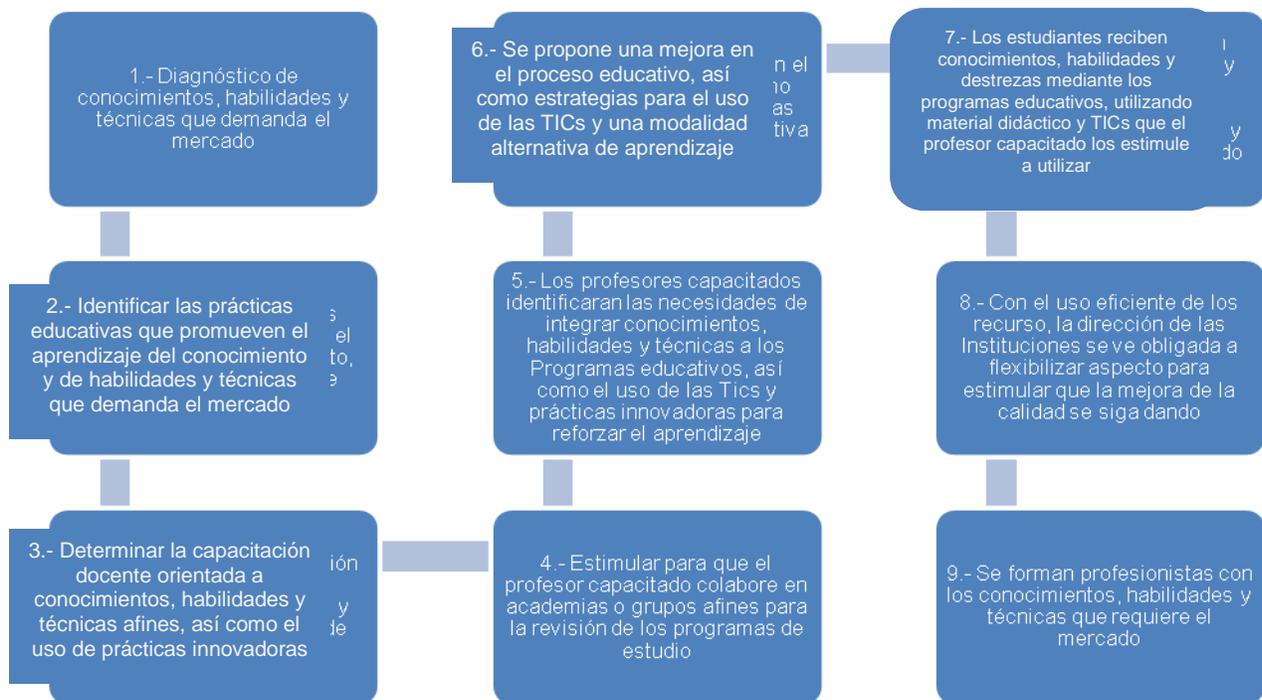
Para entender la importancia de la actualización docente como promotor de la innovación educativa, se parte de la necesidad del mercado laboral, quienes demandan profesionistas con ciertos conocimientos, habilidades y actitudes. Para que las Instituciones de enseñanza superior puedan formar dichos profesionistas requieren de programas actualizados que contemplen dichas cualidades, y que mediante un proceso educativo (proceso de aprendizaje, proceso de enseñanza, actualización docente, recursos y materiales) soportado por el uso de las TICs y modelos alternativos del aprendizaje bajo un gobierno, dirección y gestión universitaria formen a dichos profesionistas. Sin embargo, si el catedrático, quien es el factor clave en el proceso de enseñanza-aprendizaje, no posee los conocimientos, habilidades, actitudes, ni cuenta con las prácticas educativas adecuadas, la mejora en la calidad educativa no se dará en los términos requeridos por el mercado. Si las instituciones afiliadas a la ANFECA cuentan con personal docente capacitado en función a los requerimientos del mercado, ellos mediante las academias o grupos afines promoverán la actualización de los programas educativos orientados a los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que se demandan, a si mismo alinearán el proceso educativo a los programas, y establecerán modalidades o alternativas para el aprendizaje profundo utilizando las tecnologías de información, logrando sinergias con todos los usuarios internos y externos del sistema, invitando a que el gobierno o dirección de la institución se sume al círculo virtuoso adaptando a la organización a los cambios que surjan.

En función a lo anterior se identifica un sistema en donde la entrada de información son los saberes que demanda el mercado laboral y la sociedad (quien se considera como cliente), como proceso de transformación se identifica el análisis de las brechas del conocimiento, habilidad y destreza con las que cuenta el personal docente de las facultades y escuelas de negocios afiliadas a la



ANFECA y las que debe contar según el diagnóstico de saberes. Se identifican las prácticas educativas que promueven el aprendizaje de los saberes, y se capacita al personal docente, quien de manera directa afecta al proceso de enseñanza-aprendizaje, y al proceso de planes y programas, uso de las TICs, y alternativas del aprendizaje y de manera indirecta al gobierno o dirección. Como salida del sistema se forman profesionistas capaces de integrarse al mercado laboral mediante la generación de nuevas fuentes de empleo o la incorporación a las empresas públicas y privadas.

**Figura 5.1 Sistema de gestión del proceso de innovación educativa como consecuencia de la implementación de la actualización docente basada en conocimientos habilidades, actitudes, y prácticas educativas.**



Partiendo de que la actualización docente es el proceso interno que permite que las Instituciones se diferencien unas de otras, y con el objeto de utilizar el Cuadro de Mando Integral como herramienta para fijar la estrategia de mejorar la calidad educativa mediante la actualización de los profesores de las Facultades y



Escuelas de Negocio afiliadas a la ANFECA, y traducirla en objetivos, indicadores y metas capaces de ser interpretados y alcanzados.

En este sentido, y utilizando la filosofía del Cuadro de Mando Integral (Norton y Kaplan 2004), se identifica que las facultades y escuelas de negocios afiliadas ANFECA al ser instituciones con el objetivo de contribuir al desarrollo del país formando profesionistas capaces de generar nuevas fuentes de empleo o incorporar conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar la competitividad de las empresas públicas y privadas la perspectiva financiera va orientada a aspectos de carácter social, por lo que los parámetros de medición deben estar orientados a medir el impacto económico del conocimiento.

En cuanto a los clientes se ubica la sociedad y el mercado laboral como los principales demandantes de profesionistas y nuevos conocimientos. Así mismo se centra a alumnos, docentes, organismos acreditadores como parte fundamental para las instituciones educativas. En función a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se denomina a la capacidad de formar talento humano y capitalizarlo, y en relación a los procesos internos se identifica la actualización docente como factor clave del éxito.

Por lo tanto, es necesario generar estrategias encaminadas a fortalecer la actualización docente como promotor de la innovación educativa para incrementar la economía del conocimiento.

## **5.5 El CMI y su impulso al desarrollo de prácticas educativas innovadoras**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa.



En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI, que expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y el equilibrio entre el enfoque del control basado en otros indicadores, así como entre indicadores financieros y no financieros.

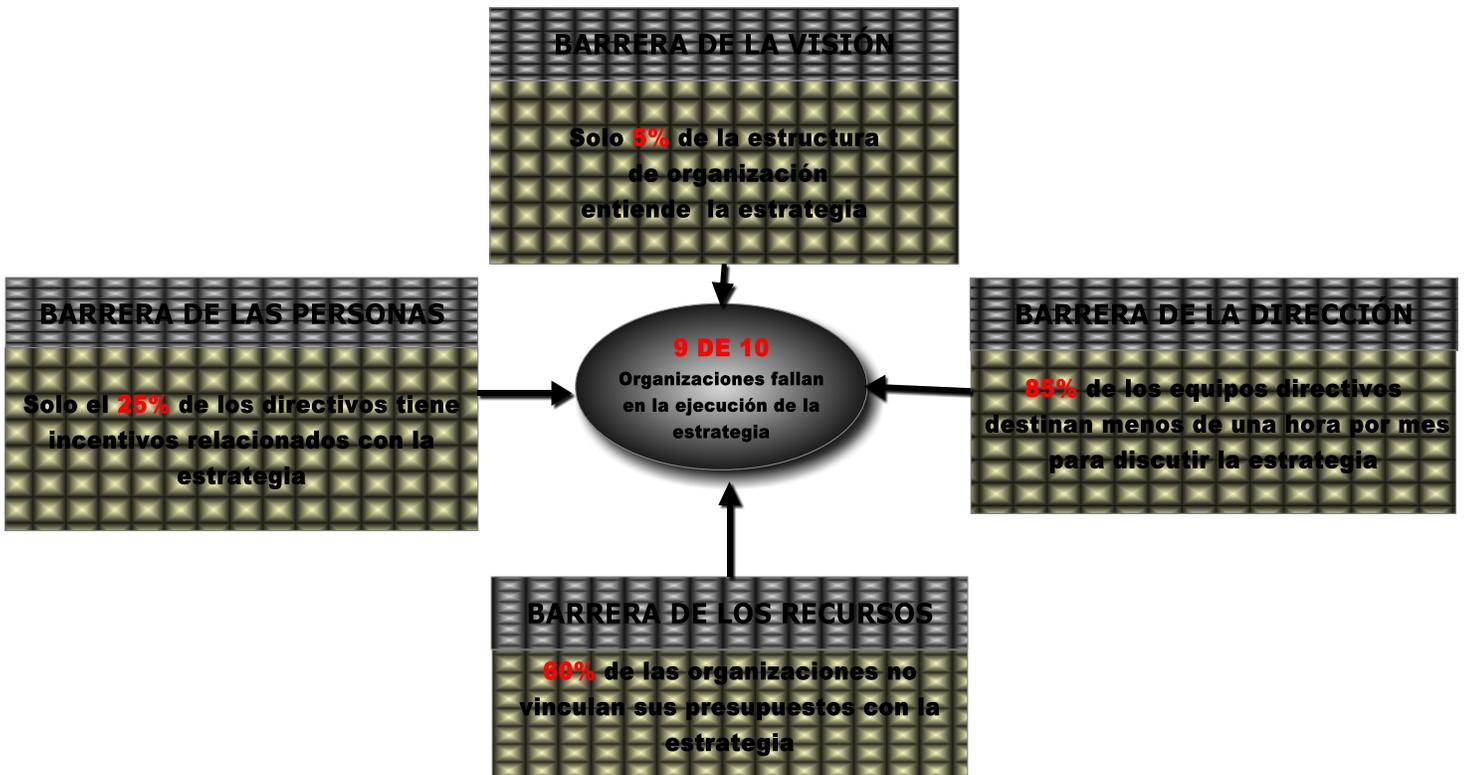
El modelo de CMI más difundido es el de Robert Kaplán y David Norton. Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando a la empresa desde cuatro perspectivas vitales (Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento). El CMI es un instrumento que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Cabe destacar, que un Sistema de Gestión debe tener la capacidad de generar información de carácter predictivo, para enfrentar el actual reto estratégico al que se enfrentan las empresas, que consiste en adaptarse a un mundo nuevo, global y competitivo. En este orden de ideas, la aplicación de este modelo en los procesos internos, destacando como característica principal la innovación en los procesos pedagógicos, incluyendo a todos los actores que intervienen en la dinámica educativa.

Según estudios realizados por Kaplan y Norton (2008), se han identificado cuatro barreras en la implementación de la estrategia, según se muestra en la figura 5.2 y 5.3



Figura 5.2 Barreras en la implementación de la estrategia



Basada en figura de Robert Kaplan 2009

Figura 5.3 Definición y comunicación de la estrategia



Lo anterior, presenta un área de oportunidad para el desarrollo del SEGA, como herramienta estratégica para el fortalecimiento de las prácticas encaminadas a la innovación en el proceso de la actualización docente.

Como respuesta a la búsqueda de mejores prácticas organizativas se despliega la propuesta de un Sistema Estratégico de Gestión Académica (SEGA) basada en el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (2008).

La instrumentación del SEGA como se muestra en la Figura 5.4, se realiza partiendo de la misión de las organizaciones con su respectiva alineación a los valores fundamentales y la visión estratégica a partir de los cuales se diseña la estrategia central y se operacionaliza a través del Cuadro de Mando Integral, en



el que se desarrollan las iniciativas estratégicas para alcanzar la misión organizacional traducida en resultados estratégicos

**Figura 5.4 Instrumentación del SEGA**



Basada en figura de Robert Kaplan 2005



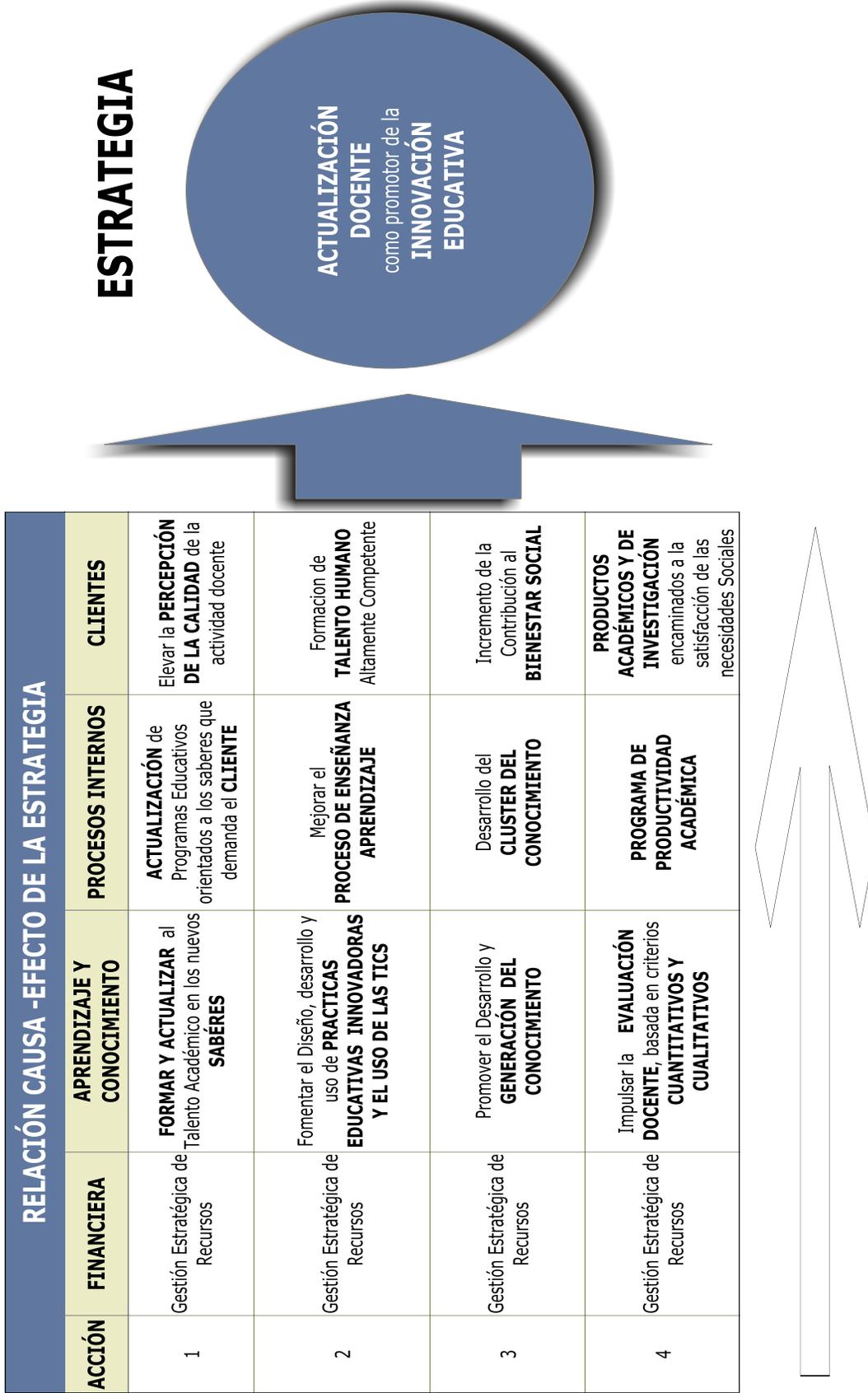
Una característica clave del SEGA es la alineación de las iniciativas estratégicas a la consecución de la misión de la organización, como se puede observar en la Figura 5.5, la relación causa efecto de las iniciativas estratégicas desarrolladas a partir de cada uno de los ejes estratégicos del Cuadro de Mando Integral, dan soporte a las acciones que se realizan para alcanzar la misión de la organización.

El SEGA persigue el objetivo de eficientar las actividades al interior de las instituciones afiliadas a la ANFECA, permitiendo unir el control operativo a corto plazo con la visión y su estrategia a largo plazo, desde cuatro perspectivas vitales; Clientes, Finanzas, Procesos Internos, Formación y Crecimiento, de una forma integradora como se muestra en la Figura 5.6.

Para la operacionalización del SEGA se recomienda la utilización de herramientas de alineación como se muestra en la Figura 5.7. en dónde a partir de los ejes estratégicos del Cuadro de Mando integral, se especifican los objetivos estratégicos definiendo los indicadores de dichos objetivos así como la especificación de las metas y una descripción de las iniciativas desarrolladas para el alcance de los objetivos desde el nivel operativo en las organizaciones.



Figura 5.5 Relación Causa – Efecto de la Estrategia



# ESTRATEGIA

**ACTUALIZACIÓN  
DOCENTE**  
como promotor de la  
**INNOVACIÓN  
EDUCATIVA**



Figura 5.6



# ACTUALIZACIÓN DOCENTE como promotor de la INNOVACIÓN EDUCATIVA

Involucramiento y satisfacción de los clientes

**CONTRIBUCIÓN DE LA DOCENCIA INNOVADORA A LA SOCIEDAD**

- Elevar la PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD de la actividad docente
- Formación de TALENTO HUMANO altamente competente
- Incremento de la Contribución al BIENESTAR SOCIAL
- PRODUCTOS ACADÉMICOS y de investigación encaminados a la satisfacción de necesidades sociales

Perspectiva de Procesos

**ACTUALIZACIÓN DOCENTE BASADA EN GESTIÓN DE CONOCIMIENTO**

- ACTUALIZACIÓN de Programas Educativos orientados a los saberes que demanda el CLIENTE
- MEJORAR EL PROCESO de Enseñanza Aprendizaje
- Desarrollo de CLUSTER DE CONOCIMIENTO
- PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD ACADÉMICA

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

**MEJORAMIENTO DEL TALENTO ACADÉMICO DE PROFESORES**

- FORMAR Y ACTUALIZAR al Talento Académico e los nuevos SABÉRES
- Fomentar el Diseño, Desarrollo y uso de PRACTICAS EDUCATIVAS INNOVADORAS y el uso de las TICs
- Promover el Desarrollo y GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO
- Impulsar la EVALUACIÓN DOCENTE, basada en criterios CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS

Perspectiva Financiera

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS**

- Recursos de INVERSIÓN
- Recursos de OPERACIÓN
- Recursos ESTRATÉGICOS
- Recursos de FINANCIAMIENTO

Para poder así

La Formación del Talento Humano Competitivo en el Ambito Nacional e Internacional

Que impulsan

Las Acciones Estratégicas

Nos permiten ejecutar

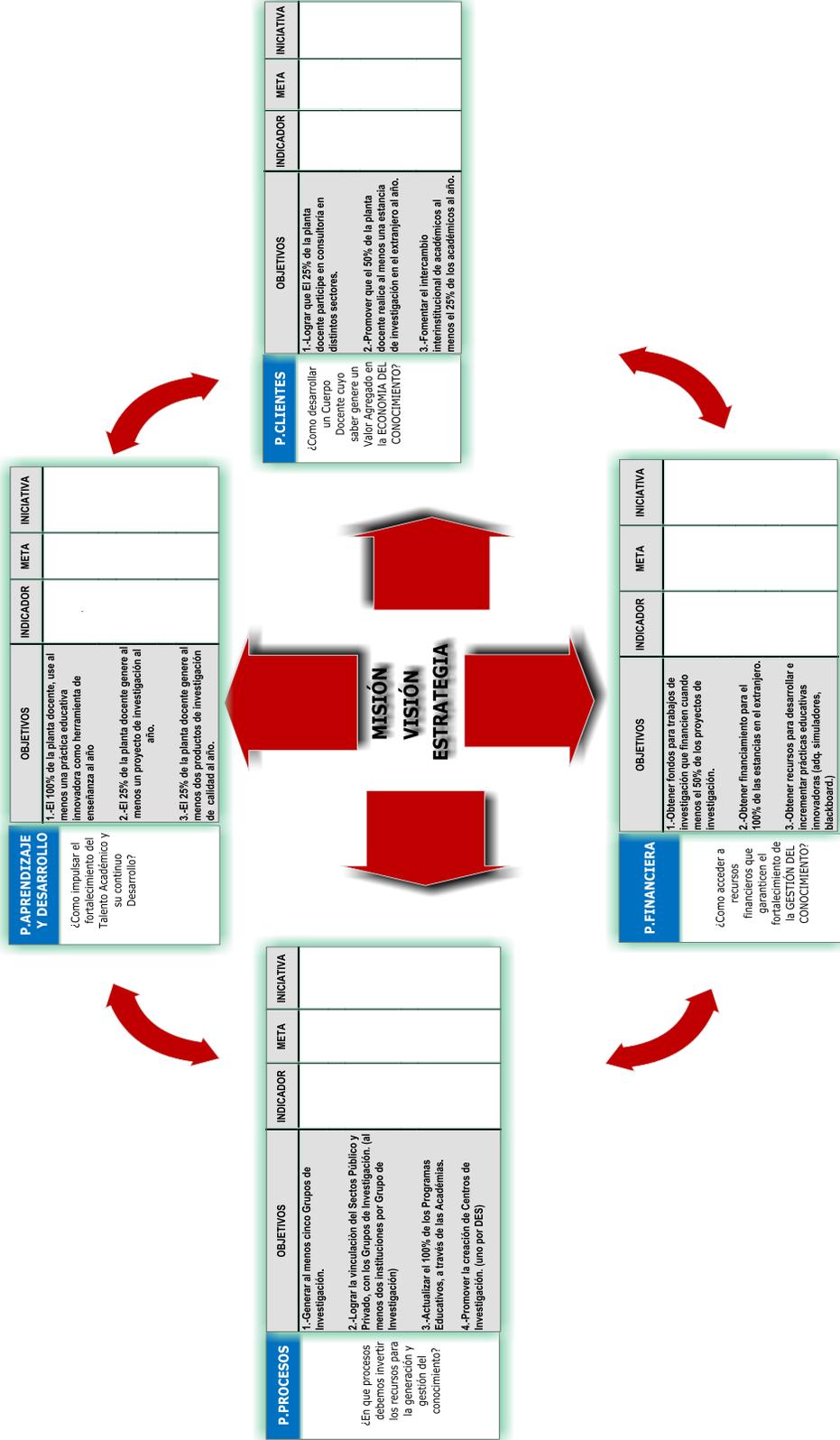
La Asignación de Recursos



Figura 5.7 Cuadro de mando integral

# CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Estructura para transformar una Estrategia en Terminos Operativos





## 6. REFERENCIAS

- Álvarez I., & Guasch, T. (2006). "Diseño de Estrategias Interactivas para la Construcción del Conocimiento Profesional en Entornos Virtuales de Enseñanza y Aprendizaje". *Revista de Educación a Distancia*.
- Academia ANFECA (2009) Modelos pedagógicos en las escuelas de negocios. 4° Foro Nacional de la Academia ANFECA.
- ANFECA (2007) Innovación educativa en las escuelas de negocios. Ponencia central XLVIII Asamblea Nacional ANFECA.
- Barba, J. Bonifacio (2009). "¿Hasta dónde llega la eficacia escolar?." *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia, y cambio en Educación*. Disponible en el sitio web  
<http://www.rinace.net/reice/números/arts/vol7num2/editorial.pdf>
- Blanco R. Y Messina G. (2000), Estado del arte sobre las innovaciones educativas en América Latina, Bogotá, Colombia, Convenio Andrés Bello.
- Buzón, O. (2005). "La incorporación de plataformas virtuales a la enseñanza: una experiencia de formación on-line basada en competencias". *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 4 (1), 77-98.
- Coll, C., Rochera, M., Mayordomo, R., & Naranjo, M. (2007). "Evaluación continua y ayuda al aprendizaje Análisis de una Experiencia de innovación en Educación Superior con ayuda de las TIC's". *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 5 (3), 783-804.
- Conferencia Mundial de Educación Superior 2009. Las nuevas dinámicas de la educación superior y de la investigación para el cambio social y el desarrollo. *Revista Perfiles Educativos*. 2009. Volumen 31. [Http://132.248.192.201/seccion/perfiles/2009/n126a2009/mx.peredu.2009.n126.p119-126.pdf](http://132.248.192.201/seccion/perfiles/2009/n126a2009/mx.peredu.2009.n126.p119-126.pdf)
- Cuellar, N. Cano, N. Olivares, J. Puga, C. De Gárate, L. (2008). Diagnóstico del Modelo Pedagógico de las Escuelas de Negocios. Ponencia Central XLIX Asamblea Nacional ANFECA. Recuperado el 23 de Mayo del 2009 del sitio web: <http://www.anfeqa.unam.mx/inicio.php>
- Davis, D. (2001). *Investigación en administración para la toma de decisiones*. México: Thomson.
- Diamond, M. (2005) Accounting, Education, Research and Practice: After Enron, Where Do We Go? *European Accounting Review*, 14(2), 353-362.
- Díaz, A. (2005) *El profesor de educación superior frente a las demandas de los nuevos debates educativos*. *Perfiles educativos* v.27 n.108. ISSN 0185-2698 versión impresa



- Edel, R., García, A., & Tiburcio, A. (2008). "La modalidad a distancia para la Educación Tecnológico de Postgrado: ¿Es de interés para los egresados?" *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6 (1), 154-191.
- Grediaga, R. (2006). "La Internalización de las universidades en México". *Revista de la Educación Superior*, enero-marzo, núm. 137. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Gonzalo, J. y Garvey, A. (2005). "In the Aftermath of Crisis: The Post-Enron Implications for Spanish University Accounting Educators ". *European Accounting Review*, 14 (2), 429-439.
- Goorha, Prateek, Vijay Mohan (2010). "Understanding Learning Preferences in the Business School Curriculum". *Journal of Education for Business*, enero, vol. 85, p 145-152. Extraído del sitio web:  
<http://0-search.ebscohost.com/millennium.itesm.mx/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=47380537&site=bsi-live>
- Gros, B., y Contreras, D. (2006). "La alfabetización digital y el desarrollo de competencias ciudadanas." *Revista Iberoamericana de Educación*, 42, 103-125.
- Guitert, M., Romeu, T. y Pérez Mateo, M. (2007). "Competencias TIC y trabajo en equipo en entornos virtuales". *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 4 (1), 1-12.
- Ibarra Colado, Eduardo (2002). "La "nueva universidad en México": transformaciones recientes y perspectivas", *Revista Mexicana de Investigación Educativa* (México), vol. 7, núm. 14. Consultado el 24 de abril del 2009, en el sitio: <http://www.comie.org.mx/v1/revista/portal.php>.
- International Federation of Accountants. (2008). *International Education Standard IES 3 Professional Skills and General Education*. Consultado en el sitio web <http://www.ifac.org>
- Lorange, P (2003). "Case study: Global responsibility – business education and business schools – roles in promoting a global perspective". *Corporate Governance*. 2003. Vol. 3. Pp. 126-135. Consultado en el sitio web [www.emeraldinsight.com/10.1108/14720700310483514](http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14720700310483514)
- Mizala, A. Romaguera P. (2000). *Sistemas de incentivos en educación y la experiencia del SNED en Chile*. Centro de Economía Aplicada – Universidad de Chile. Extraído del sitio web:  
[http://www.uam.es/otros/rinace/biblioteca/documentos/Mizala\\_Romaguera\(2000c\).pdf](http://www.uam.es/otros/rinace/biblioteca/documentos/Mizala_Romaguera(2000c).pdf)



- Moreno, T. (2009) "Competencias en educación superior: un alto en el camino para revisar la ruta de viaje". Revista Perfiles Educativos. Volumen 31. <http://132.248.192.201/seccion/perfiles/2009/n124a2009/mx.peredu.2009.n124.p69-92.pdf>
- Muñoz García, H (2006). Políticas para desarrollar la educación superior pública. México Porrúa, UNAM.
- Murillo, J. (2008). "Aportaciones y retos futuros de la investigación sobre eficacia escolar" Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación. 6 (3), pp. 1-6, disponible en <http://www.rinace.net/arts/vol6num3/editorial.htm>
- Noel, C. y Trebucq, S. (2005) Accounting education and business ethics after Enron: the European illusion. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 2(4), 414-425.
- Rueda, M. y Luna, E. (2008). "La docencia universitaria y su evaluación". Revista Electrónica de Investigación Educativa, Especial. Consultado el 12 de abril del año 2010, en: <http://redie.uabc.mx/NumEsp1/contenido-np2008.html>
- Saldívar, H. (2007) La globalización y su impacto en las políticas de educación superior. México, Plaza y Valdés.
- Senge, P. (2004). "La quinta disciplina en la práctica" Argentina. Granica.
- Schober, B., Wagner, P., Reimann, R., & Spiel, C. (2008). Vienna E-Lecturing: Learning how to learn self-regulated in an Internet-Based Blended Learning Setting. *International Journal on ELearning*, 7(4), 703-723.
- Watty, K. (2005) Quality in accounting education: what say the academics?. *Quality Assurance in Education*, 2005, vol. 13. pp: 120 – 131. Emerald Group Publishing Limited. Consultado en el sitio web: [www.emeraldinsight.com/10.1108/09684880510594373](http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09684880510594373)
- Zaid, M. (2002): "Spinning disciplines: Critical management studies in the context of the transformation of management education", *Organization*.
- Zamorano, (S.F) La educación del Contador Público en un entorno global. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado del sitio web <http://www.lmcp.org.mx/spip.php?article11>, el 23 de Mayo del 2009.