



ISSN: 2448-6574

Impacto de la evaluación docente y actitudes hacia el programa de estímulos: Caso PEDPA de la Universidad Veracruzana.

Lily Ariadna Silva Blanco¹
Griselda Hernández Méndez²
Paulo César Parada Molina³

Resumen

La investigación de las actitudes de los profesores ante la evaluación docente en programas de incentivos es imprescindible para conocer los efectos reales con los que se enfrentan estos actores, ya que, al ser considerados como “medios” principales para mejorar la calidad educativa en programas y políticas públicas educativas de México, escasamente se toma en cuenta su opinión. Este trabajo comprende un estudio de corte cualitativo, que se adentra a entrevistar a docentes con el objetivo de conocer sus actitudes y obtener un panorama de los efectos que provocan las evaluaciones docentes. Se ha encontrado que dichas evaluaciones son vistas de manera negativa y que los programas de estímulos desestimulan al académico a participar en ellos.

Palabras clave: Programas de estímulos, Evaluación docente, Actitudes de los profesores.

Planteamiento del problema

Para mejorar el desempeño académico, y en consecuencia la calidad educativa, se han implementado diversos procesos de evaluación. En el sistema de educación superior dicha evaluación generalmente es exógena, es decir, es generada “desde afuera” o “desde arriba”, y se realiza a través de programas de estímulos, sin tomar en cuenta el contexto en donde será implementada, y sobre todo, a los actores directamente involucrados: el profesorado.

Un caso particular es el Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Académico (PEDPA) que realiza la Universidad Veracruzana (UV), región Xalapa, en el que se plantea mejorar la calidad a través de la evaluación del desempeño docente por estudiantes. Sin

¹ Instituto de Investigaciones en Educación de la Universidad Veracruzana. C. E. silva.blanco13@gmail.com

² Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores Económicos y Sociales de la Universidad Veracruzana. C. E. griseldahm2001@yahoo.com.mx

³ CCTUV. C. E. cepala1@hotmail.com



ISSN: 2448-6574

embargo, el instrumento utilizado es un cuestionario que se aplica indistintamente y que no toma en cuenta las características particulares de las áreas académicas y de profesores; lo que podría ocasionar que dicho instrumento favorezca a que algún área académica cuente con mayor número de académicos inscritos en los niveles superiores del PEDPA.

Además, la evaluación contempla la realización de diversas prácticas dentro del aula que podrían provocar ciertas actitudes en los docentes al estar fuera del alcance de sus estrategias didácticas o al verse en la necesidad de realizarlas para salir mejor evaluados y obtener un mayor nivel en el programa. Por lo que es importante conocer las actitudes docentes hacia el PEDPA y específicamente hacia la evaluación a través de los estudiantes, ya que podría estar generando discrepancias entre los objetivos del programa y de los académicos.

Justificación

La importancia de abordar esta temática radica en que el PEDPA pretende por un lado apoyar a los profesores con un estímulo económico y por el otro, incrementar la calidad de la docencia. Ante esto se hace necesario un acercamiento para conocer en qué medida eso se ha dado. Además lo que hace relevante este trabajo es la necesidad de conocer las actitudes del profesorado que sugiere un campo abierto a diversas percepciones, ideas, críticas o reflexiones que raramente son tomadas en cuenta para mejorar programas de evaluación docente.

Y con ello tener una mejor comprensión de la realidad con la que se enfrentan cotidianamente los docentes ante grupos de estudiantes, ya que participar activamente en la educación de universitarios es más que pasar horas frente a ellos, más que transmitir conocimientos, es una tarea compleja que requiere dedicación y debiera ser valorada en los procesos de evaluación docente, reconociendo de manera diferenciada el trabajo realizado por cada profesor.

Fundamentación teórica

La evaluación docente puede concebirse desde dos tipos “por un lado, la dirigida hacia propósitos de control y seguimiento administrativo, y por otro, la relacionada con los procesos de formación, de desarrollo de los docentes” (García et al., 2004, p.18)

En México, “la cultura de la evaluación que hoy se impulsa tiende a excluir una participación de los actores sociales que estén más allá de un reducido grupo de funcionarios” (Aboites, 1999, p.37), es decir, la evaluación en el ámbito educativo es implementada a partir de políticas



ISSN: 2448-6574

educativas impuestas, sin tomar en cuenta a los profesores, al respecto “en ningún momento aparece en el horizonte de la decisión la necesidad o conveniencia de un mecanismo de consulta previo. Yendo más lejos, no se plantea la introducción de la iniciativa como un proceso de decisión y construcción desde los ámbitos mismos del trabajo universitario..., teniendo en cuenta a los miles de profesores objetos de evaluación...” (Aboites, 1999, p.40).

Sumado a esto, la evaluación docente a través de programas de incentivos, como lo es el PEDPA, se ha anclado a un estímulo económico, por lo que podría orientarse como una medida de control. Si el docente cumple con las actividades solicitadas se le recompensará económicamente; sin embargo, hay que tener en cuenta que “la docencia es la actividad principal de la mayor parte de las universidades y resulta paradójico que las políticas y los recursos económicos y humanos no sean puestos al servicio de su mejoramiento continuo” (Rueda y Luna, 2011, p.19)

Además, en aspectos de control, es interesante recuperar la similitud existente entre el trabajo docente y el trabajo fabril de la administración científica propuesta por Taylor (1911) y Fayol (1977), donde el profesor (trabajador) realiza actividades en un tiempo establecido para la obtención de resultados (productos) demandados, es decir, es solicitada la máxima prosperidad en su trabajo, y si la cumple, se remunera con un aumento salarial.

Al respecto, Rueda y Luna (2011, p.10) mencionan: “La percepción de que las acciones actuales de evaluación de la docencia están principalmente dirigidas a cumplir funciones de control y fiscalización gubernamental y social, y de que muy pocas veces contribuyen al perfeccionamiento profesional de los profesores y a la obtención de mejores condiciones para el desarrollo institucional que tengan efecto positivo en la formación de los estudiantes”. Por lo tanto, en las políticas educativas existe un control que en la actualidad no ha logrado mejorar la docencia.

Catalán (2009) menciona que la evaluación docente implica un cambio en las prácticas, creencias y sentimientos de los profesores y que “una forma de aproximarse a la forma como los profesores podrían enfrentar el proceso de evaluación de su desempeño es mediante el conocimiento de sus actitudes” (Catalán, 2009, párr.30), entendidas como la “predisposición para responder de manera positiva o negativa hacia un objeto, situación o persona” (Zarzar, 2009, p.82), o bien, como “disposiciones permanentes de ánimo formadas por un conjunto de



ISSN: 2448-6574

convicciones y sentimientos que llevan al sujeto que las tiene a actuar y expresarse según ellas en sus actos y opiniones” (Sierra, 1999, p.371).

Por lo que, si los procesos de evaluación son visualizados como mecanismos de control que los obliga a cumplir con actividades específicas, fuera de la realidad en las aulas, pueden generar actitudes que en vez de mejorar la docencia y con ello la calidad educativa, puede suceder lo contrario; y más aún si se evalúa a través de la opinión de los estudiantes, siendo esta la forma de evaluación más usada en las universidades, aplicada para alcanzar propósitos administrativos y para mejorar la actividad docente (Ory, 1990, citado en Luna, 2002).

La actitud que tiene el profesor puede influir en la puntuación que obtenga en la evaluación de desempeño y más aún en la calificación que resulta de la evaluación que hacen los estudiantes, ya que si su actitud es de aceptación (al cuestionario que responden los estudiantes), prestará atención a los criterios de valoración, luego los alumnos lo valorarán con los más altos puntajes. En concreto, la actitud es un elemento importante en la práctica docente ya que puede determinar los resultados en un programa de estímulos para mejorar la calidad educativa.

Objetivos

1) Determinar si el instrumento de evaluación de la docencia que responden los estudiantes en el PEDPA, favorece a que alguna área académica de la región de Xalapa obtenga mayor puntaje de acuerdo al ejercicio febrero-julio 2014.

2) Analizar las actitudes de los profesores de la Universidad Veracruzana, campus Xalapa, del sistema escolarizado (SE), ante el proceso de evaluación de la docencia que realiza el PEDPA, y específicamente ante el instrumento de evaluación que responden los estudiantes.

Metodología

A continuación se presentan las técnicas de investigación utilizadas:

Análisis de la evaluación realizada por los estudiantes al desempeño docente.

Para determinar si un área académica es beneficiada o no, se realizaron las siguientes actividades:

a) Revisión del reglamento del PEDPA DA-EDA-OT-09 para identificar criterios de evaluación.



ISSN: 2448-6574

b) Se obtuvo la base de datos de calificaciones, asignadas por los estudiantes, de los académicos de licenciatura, escolarizado, campus Xalapa, del periodo febrero-julio 2014.

c) Se ponderaron las calificaciones sobre la base que 100 equivale a 80 puntos (Ec. 1); cuando el puntaje presentó decimal mayor o igual a 0.5 se redondeo al entero inmediato superior, si el decimal fue menor a 0.5 se eliminó, esto tomando del documento “cálculo para establecer el puntaje del desempeño docente” (UV, PEDPA, 2015).

$$\text{Puntaje PEDPA} = \frac{80 * \text{Calificación}}{100} \quad \text{Ec. 1}$$

d) Se estableció el puntaje para acceder a alguno de los niveles del PEDPA.

e) Para determinar si el instrumento de evaluación de la docencia que responden los estudiantes favorece a que alguna área académica de la región Xalapa obtenga mayor puntaje se tomó como referencia el porcentaje de maestros, por área académica, inscritos en los niveles V y VI del PEDPA por ser los más altos a los que un académico puede acceder en el programa.

Identificación de actitudes ante la evaluación docente a través de los estudiantes

a) Selección de la muestra de análisis: Con el fin de obtener información de diversos profesores se seleccionó al azar una facultad por cada área académica que comprende la UV (Biológico-Agropecuarias, Ciencias de la Salud, Económico-Administrativa, Humanidades y Técnica), campus Xalapa, SE de licenciatura, excepto el área de Artes debido a que se evalúa a los docentes por medio del Programa de Estímulos al Desempeño en la Ejecución Artística (PEDEA), no del PEDPA.

Posteriormente, mediante la selección de casos-tipo, se escogieron 2 profesores participantes en el PEDPA, los de mayor (-A) y menor puntaje (-B) (otorgado por los alumnos), obteniendo una muestra total de 10 profesores, de los cuales se presentan resultados preliminares de dos áreas académicas (Tabla 1).

Tabla 1. Selección de la muestra de análisis

Área	Facultad	Profesores
Biológico-Agropecuaria	Biología	Bio-A
		Bio-B
Técnica	Ingeniería civil	Ing-A
		Ing-B



ISSN: 2448-6574

b) Observaciones en el aula: Se realizaron 3 observaciones en las clases de los docentes seleccionados; para compilar la información se utilizaron como instrumentos una tabla de cotejo, un registro abierto y grabaciones en audio; la tabla de cotejo se validó a través de juicio de expertos. El contenido de la tabla de cotejo consistió en una lista de actividades que solicita la UV al docente que ponga en práctica en su aula, es decir, en el “cuestionario para la evaluación al desempeño docente por estudiantes...”.

c) Entrevista: Se realizó un guion de entrevista dirigido a los docentes que constó de 14 preguntas abiertas, enfocadas en: opiniones sobre del PEDPA en general, de la evaluación que realizan los estudiantes de su docencia y sobre el cuestionario de recolección de información de la UV y si el programa ha permitido que mejore su práctica docente. Dicho guión también fue validado a través de juicio de expertos.

d) Para el análisis de la información: Se realizará una triangulación entre lo que realiza el docente en el aula (obtenida de los registros abiertos y las tablas de cotejo), lo que dice que realiza (tomada de las entrevistas a docentes) y lo que perciben los alumnos (obtenida de la calificación de los docentes en el periodo febrero-julio 2014).

Resultados

Determinación de áreas beneficiadas por el cuestionario de evaluación al desempeño docente por estudiante.

Una vez revisado el documento (DA-EDA-OT-09) del PEDPA, se identificaron los puntajes para ser asignados a un nivel del programa. Con el puntaje asignado por los estudiantes, de los académicos de licenciatura, escolarizado, campus Xalapa, del periodo febrero-julio 2014, obtenidos de la plataforma de evaluación docente de la UV, se realizó su ponderación (Ec. 1) y se obtuvieron los rangos de puntaje correspondientes a cada nivel (Tabla 2).

Tabla 2. Puntaje para alcanzar niveles del PEDPA

Niveles	Rango de puntaje en la evaluación por los estudiantes	Puntaje equivalente en el PEDPA
VI	81-100	65 puntos
V	79.5-80.5	64 puntos
IV	76-79	61 puntos
III	≤ 75.5	48 puntos



ISSN: 2448-6574

Debido a que los niveles V y VI son los más valorados y recompensados, se consideró que entre mayor fuera el número de docentes por área académica con puntaje ≥ 79.5 (64 puntos en el PEDPA), en la evaluación que realizan los estudiantes, dichas áreas ya están siendo beneficiadas. Por lo cual se detectó el número total de académicos, por área, así como los que obtuvieron dicho puntaje para determinar los porcentajes de profesores adscritos en los niveles V y VI del PEDPA (Tabla 3).

Tabla 3. Porcentaje de docentes, por área académica, inscritos en los niveles V y VI del PEDPA.

Área Académica	No. de Académicos por área	No. Académicos con puntaje ≥ 63.5	% inscritos en los niveles V y VI
Biologico-Agropecuaria	125	84	67
Humanidades	412	272	66
Ciencias de la Salud	355	225	63
Economico-Administrativo	397	224	56
Técnica	361	182	50

Se puede ver que las áreas académicas de biológico-agropecuaria y humanidades son las que cuentan con mayor porcentaje de académicos inscritos en los niveles V y VI del PEDPA, el 67% y 66%, respectivamente. Mientras que las áreas Económico-Administrativo (56%) y Técnica (50%) son las que cuentan con menor porcentaje de profesores inscritos (Tabla 3).

Actitudes de los docentes hacia el PEDPA y hacia la evaluación por estudiantes

A continuación se muestran resultados preliminares de 2 áreas académicas: del área Biológico-Agropecuaria se seleccionó la facultad de biología y del área Técnica la facultad de ingeniería civil. Las observaciones y entrevistas se realizaron durante el periodo agosto15-enero16.

Observaciones en aula

Biológico-Agropecuaria: En esta área se trabajó con Bio-A y Bio-B, ambos docentes de tiempo completo.

Ante las actividades solicitadas en la evaluación de la docencia por los estudiantes, Bio-A se mostró inflexible e intolerante hacia conocer las necesidades de los estudiantes; irrespetuoso, ya que ingresaba al salón sin saludar a los estudiantes, la mayor parte de la clase hablaba, y cuando los estudiantes expresaban dudas respondía de forma prepotente “no repetiré, no pusiste atención”, el material utilizado fue diverso e hizo uso de laboratorio; presentó dominio de



ISSN: 2448-6574

los temas. Se pudo percibir que no transmitía confianza hacia los alumnos ya que Bio-A hablaba en tono duro y exigente.

Por otra parte Bio-B impartió su clase en aula y cambió las sesiones al laboratorio, ya que el aula asignada era demasiado grande para el grupo. En las sesiones se observó flexibilidad hacia conocer opiniones de los estudiantes ya que tomaba en cuenta al alumno; transmitía confianza hacia el estudiante y si existía alguna duda, era resuelta de manera grupal y personal. Mostraba liderazgo frente al grupo sin dejar de ser justo y equitativo; se interesó en mostrar a los alumnos la aplicación de cada tema visto por lo que planeó prácticas de campo de las que solicitó un reporte que incluyera su papel como profesionistas, resaltando la repercusión de cualquier acto humano en el medio ambiente.

Técnica: Ing-A, profesor de tiempo completo, era respetuoso con los estudiantes, sin embargo en el transcurso de la clase realizaba comentarios sarcásticos, chistes, bromeaba con los estudiantes y los llamaba por su apodo; sus herramientas didácticas eran el uso de pintarrón y plumones, tenía un discurso fluido al mismo tiempo que realizaba anotaciones y diagramas en el pizarrón. A pesar de que era un grupo numeroso, era creativo y lo mantenía atento a la clase y ocasionalmente existían dudas que eran resueltas de inmediato.

En lo que respecta a Ing-B, investigador de tiempo completo, mostro desinterés por relacionarse con los estudiantes al grado de desconocer el nombre de los alumnos a pesar de ser las últimas sesiones del periodo, ya que los llamaba constantemente como “la de blusa rosa...”. Era innovador, proyectaba archivos que tenía en una carpeta compartida de Dropbox con el grupo; propicia el autoaprendizaje, sin embargo no transmitía confianza para la aclaración de dudas.

Entrevistas

Los resultados que a continuación se presentan se enfocan en la opinión en general del PEDPA, la opinión en específico de la evaluación docente que realizan los estudiantes y sobre si el PEDPA ha permitido que mejore su práctica docente.

Biológico-Agropecuaría: Bio-A menciona que el PEDPA es un buen programa, sin embargo, considera que no le ha servido para mejorar su docencia, y se manifestó molesta por no existir una distinción entre en el modo de evaluar a los docentes y los investigadores. Respecto a la evaluación que realizan los estudiantes muestra desagrado e inconformidad, ya que considera



ISSN: 2448-6574

que “hay algunos estudiantes que evalúan... nada más para poderse inscribir, hay otros que cuando los maestros son buenos los califican mal por ser exigentes... y hay otros que califican muy bien a los maestros que son barcos o que son... flojos”. Mostró desinterés por conocer el cuestionario que responden los estudiantes; por último menciona que ha incluido algunas actividades al conocer la evaluación de los estudiantes “...por ejemplo, fomentar el arte, cuestiones creativas, ...los llevo a conciertos didácticos... aunque a veces en biología no encaja tanto y eso, ellos no lo perciben como una formación artística, ...entonces lo califican mal aunque si se los pongo ¿si me explico? En ese sentido creo que está mal hecho el instrumento”.

Bio-B, considera que esta bien el PEDPA, en el sentido de interés, ya que es un “apoyo extra económico” a pesar de que es difícil cumplir con todos los indicadores solicitados, al punto de reconocerlos como “candados” para acceder a los niveles altos. Sobre la carga investigativa manifestó molestia, ya que como docente, a veces no se tiene el tiempo para hacerla y que debería existir un programa que distinguiera los roles de docente e investigador. Respecto a la evaluación que realizan los estudiantes se muestra inconforme por no ser objetiva ya que “el estudiante lo responde por obligación... para poder inscribirse..., muchas veces las preguntas no corresponden con la realidad que uno les está dando en clase, en un curso”; y desalentado debido a que considera que cumple con las actividades que solicita la evaluación “... y cuando veo los resultados... como que dices ¿en que falle? Entonces pues siento que no soy evaluado adecuadamente”.

A pesar de eso, evidencia una actitud perseverante, al considerar que si ha mejorado su docencia “porque no solo te evalúan los estudiantes, también te evalúa consejo técnico y otras evaluaciones que te aplican, y eso de alguna manera, con los resultados, tu más o menos vas viendo en que has avanzado, en que estas un poquito atorado y de esa manera vas buscando mejorar tu proceso de enseñanza”.

Técnica: Ing-A, al cuestionarlo sobre el PEDPA, muestra desánimo, ya que “el programa de estímulos al desempeño académico, ...desestimula... debido a que ...los estándares que manejan están sacados fuera de la realidad”; a pesar de ser el mejor evaluado y estar en el nivel más alto en el PEDPA, muestra desconfianza al considerar que “no porque me vaya bien



ISSN: 2448-6574

significa que un programa esté bien”. Considera que existen “candados” en el programa para acceder a los niveles superiores:

El primero referido a la evaluación sesgada de los alumnos; el segundo, la contradicción entre el trabajo colegiado que solicita el PEDPA y el trabajo individual del Sistema Nacional de Investigadores; el tercero, la exclusión de trabajo de planeación y organización que no genere productos; y el cuarto, la falta de interés, de los estudiantes, por asistir a tutorías. Por este último candado, se muestra defraudado... “de mis 20 tutorados ...vienen 8, 10, de modo que cuando nos evalúan los estudiantes y preguntan ¿si tuviste tutorías? dicen que no... ¿con qué calidad moral te está diciendo que no hubo tutorías?”; además de estresarse por obtener el puntaje para acceder a los niveles altos del programa.

Por último, este profesor considera que para nada ha mejorado su docencia el PEDPA “yo estoy haciendo y hago lo que me gusta, ...con el PEDPA o sin el PEDPA seguiría haciendo lo mismo, que se me reconozca y que me de un estímulo económico, ¡bueno que padre!”.

Ing-B considera que el PEDPA es muy complicado y extenso, muestra una actitud de molestia y desilusión ya que nunca ha podido pasar del nivel 3 debido a que los alumnos siempre lo califican mal, a pesar de que cumple con todas las actividades que solicita el programa; menciona que ese problema quizá lo tienen varios profesores del área técnica debido a que los ponen a estudiar mucho, sin embargo, esta inconforme por que “hay gente que nada más se dedica a ver que cosa le va a dar puntos y se concentran en eso”. En cuanto a las tutorías, rubro que evalúa el programa, menciona, con desagrado, que en su facultad le han dejado de asignar tutorados para dárselos a “la palomilla de la dirección” y eso le ha afectado en su puntaje.

Al cuestionarlo sobre la evaluación de los estudiantes, se percibe enfadado ya que la calificación depende de cómo le caigas a los alumnos o de el trato que les des. Considera que en el área técnica muchos docentes tienen bajas calificaciones por no interactuar con los estudiantes “por ejemplo en las otras áreas por lo menos tienen un punto de vista pero por ejemplo para problemas técnicos el muchacho no tiene... experiencia en eso, entonces les toca aprender a resolver los problemas para que bueno pues en algún momento ya puedan tener opinión pero antes no”.



ISSN: 2448-6574

Menciona que el PEDPA no ha mejorado su desempeño ya que “no sirve para nada en la docencia, es un enredo que tiene cosas que no tiene nada que ver con la docencia, no, yo creo que nada”. Puntualizó “...el programa la verdad yo no creo que este fomentando a que los profesores sean mejores, son mejores pero en ver los puntos...”; no esta hecho para los profesores sino “para los funcionarios, los directores y su palomilla, ...no es equitativo y no hace que el profesor sea mejor...” por ello considera que necesita cambios.

Conclusiones

El instrumento de evaluación de la docencia que responden los estudiantes a través del PEDPA, en la región Xalapa, beneficia a las áreas de Biológico-Agropecuaria y Humanidades ya que el 67 y 66 % de sus académicos, respectivamente, acceden a los niveles V y VI de productividad. Además, las áreas más afectadas por el instrumento de evaluación son Económico-Administrativa y Técnica siendo esta última la que resultó con mayor desventaja, ya que sólo el 50% de los académicos obtiene el puntaje para acceder a dichos niveles.

Son diversas las actitudes que muestran los académicos ante el PEDPA y ante la forma en que son evaluados por los estudiantes, entre las que sobresalen son:

La actitud negativa hacia al PEDPA, ya que no ha contribuido en la mejoría del desempeño docente, y por lo tanto no ha mejorado la calidad docente. Una actitud de rechazo, hacia la evaluación que realizan los estudiantes, debido a que consideran que no contempla las actividades reales de la práctica docente. Molestia ya que creen que los estudiantes no son objetivos al realizar la evaluación; sin embargo, muestran Interés en realizar prácticas incluidas en la evaluación, ya que les permite obtener mayor puntaje.

Referencias bibliográficas

Aboites, H. (1999). *La cultura de la evaluación en México y la evaluación de los académicos*. En Rueda, M. y Landesmann, M. (Coord.), *¿Hacia una nueva cultura de la evaluación de los académicos?*. México: UNAM-CESU.

Catalán, J. y González, M. (2009). *Actitud hacia la Evaluación del Desempeño Docente y su Relación con la Autoevaluación del Propio Desempeño, en Profesores Básicos de Copiapó, La Serena y Coquimbo*. *Psykhé (Santiago)*, 18(2), 97-112. Disponible en [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282009000200007](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282009000200007&lng=es&tlng=es). Consultado el 25 de abril de 2016.



ISSN: 2448-6574

García, B., Loredó, J., Luna, E., Pérez, C., Reyes, R., Rigo, M., Rueda, M. (2004). *Algunas consideraciones sobre aspectos teóricos involucrados en la evaluación de la docencia*. En Rueda, M. y Díaz-Barriga, F. (Coord.), *La evaluación de la docencia en la universidad*. México: Plaza y Valdés.

Rueda, M. y Luna, E. (2011). *La valoración del desempeño docente en las universidades*. En Rueda, M. (Coord.), *¿Evaluar para controlar o para mejorar?: Valoración del desempeño docente en las universidades*, México: UNAM, IISUE.

Fayol, H. (1977). *Administración industrial y general. Previsión, organización, dirección, coordinación, control*. México: Herrero Hermanos.

Taylor, W. (1911). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: Ateneo.

Zarzar, C. (2009). *Habilidades básicas para la docencia*. México: Patria.

Luna, E. (2002). *La participación de docentes y estudiantes en la evaluación de la docencia*. México: Plaza y Valdés, 73.

Sierra, R. (1999). *Técnicas de investigación social, teoría y ejercicios*. Madrid: Parainfo.

Universidad Veracruzana (2015). *Reglamento del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Académico DA-EDA-OT-09*. México: UV.