



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**EFFECTIVIDAD DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DOCENTE POR COMPETENCIAS DEL
DEPARTAMENTO DE INGLÉS, CEUTEC-TEGUCIGALPA**

SUSTENTADO POR:

GERARDO ANTONIO MOLINA NÚÑEZ

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MASTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2012

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ PINEL

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY DEXTER LANSDALE

**EFFECTIVIDAD DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DOCENTE POR COMPETENCIAS DEL
DEPARTAMENTO DE INGLÉS, CEUTEC-TEGUCIGALPA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

ASESOR METODOLÓGICO

MANUEL DAVID GÓMEZ SOLORZANO

ASESOR TEMÁTICO

CAROLA ZABALA

TERNA EVALUADORA:

SANDRA RODRÍGUEZ

YESICA GOTI

ELOISA RODRÍGUEZ

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres José Molina y Migdonia Núñez, a mis hermanas Dalia Molina y Yolany Molina por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me han infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis docentes por transmitir todo su conocimiento y experiencias, tener la paciencia y brindar su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales.

En especial al Dr. Carlos García por su incondicional apoyo, paciencia disponibilidad de tiempo, esfuerzo y por compartir su valioso conocimiento para el desarrollo de esta investigación.

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso por su infinito amor y misericordia. Es Él quien me permite alcanzar todos mis objetivos a nivel profesional y personal; es quien me da la fortaleza para afrontar las dificultades de la mejor manera. Me brinda la sabiduría, el conocimiento y la habilidad para alcanzar las metas en medio de todas las dificultades; sin su ayuda no lo hubiera logrado.

A mi asesor temático, Ing. Manuel David Gómez Solórzano por las clases, consejos y orientación durante esta investigación.

A mi asesora metodológica Carola Zabala, por guiarme en el desarrollo de esta investigación, por su apoyo, dirección, orientación y por creer en este proyecto.

A mis colegas, que de una u otra forma contribuyeron en brindar su esfuerzo profesional y sirvieron de muestra para la realización de esta investigación.

A todos Gracias.



FACULTAD DE POSTGRADO

EFFECTIVIDAD DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE POR COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE INGLÉS, CEUTEC-TEGUCIGALPA

Autor: Gerardo Antonio Molina Núñez

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito la creación y aplicación de un instrumento Pedagógico Curricular para Supervisión basado en competencias que evalúa el desempeño de los docentes del departamento de EFL (English as a Foreign Language). Los 15 docentes se evaluaron con el nuevo instrumento observándose varios puntos de mejora que dan la pauta para dar seguimiento a este proyecto. El instrumento contempla las competencias necesarias para evaluar a los docentes: Evaluación del Desempeño desde el enfoque académico, laboral e investigativo; así como Competencias del Docente tales como: Orientación al logro, competencias técnicas, pedagógicas, orientadas hacia el estudiante, y competencias lingüísticas. La evaluación hasta ahora utilizada se ajusta a las necesidades básicas de evaluación de la universidad; sin embargo el actual instrumento aplicado presenta mejores resultados lo que se vuelve una buena propuesta para ser implementada en la Universidad.

Palabras Claves: Evaluación del Desempeño, Competencias, Modelo Académico Europeo, asertividad del desenvolvimiento, Compromiso y rendimiento profesional.



GRADUATE SCHOOL

EFFECTIVENESS MODEL FOR PERFORMANCE EVALUATION SKILLS TEACHERS OF ENGLISH DEPARTMENT, CEUTEC-TEGUCIGALPA

Author: Gerardo Antonio Molina Núñez

ABSTRACT

The purpose of this study was to develop and implement a teaching tool for monitoring curricular English teachers based on competency assessment model to more accurately assess the performance of teachers in the EFL (English as a Foreign Language) department. The 15 teachers were evaluated with the new instrument which found various areas for improvement and provides criteria for follow up activities. The instrument defines the skills needed to evaluate teachers: Performance Evaluation from the academic labor and research perspective, as well as teacher qualifications such as achievement orientation, technical, educational, student-oriented, and language skills. The assessment so far is just used to the basic needs to the university assessment, however, the current model provides better results applied it becomes a good proposal for improvement to be implemented at the University.

Keywords: Performance Evaluation, Skills, Academic Model European assertiveness development, professional commitment and performance.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES	4
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	6
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.4 OBJETIVOS	6
1.4.1 OBJETIVOS GENERAL	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.4.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.5 DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	8
1.5.1 VARIABLES.....	8
1.6 JUSTIFICACIÓN	9

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?	12
2.1.1 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	13
2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	14
2.1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ENFOQUE POR COMPETENCIAS.....	15
2.2 COMPETENCIAS DOCENTES.....	17
2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS DOCENTES.....	19
2.3 EJEMPLOS DE COMPETENCIAS DOCENTES.....	21
2.3.1 ORIENTACIÓN AL LOGRO	21
2.3.2 COMPETENCIAS ORIENTADAS AL ESTUDIANTE	25
2.3.3 COMPETENCIA TÉCNICA	30
2.3.4 COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	31
2.3.5 COMPETENCIAS LINGÜÍSTICAS.....	33
2.4 ¿QUÉ ES EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?.....	37
2.4.1 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	40
2.4.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	40

2.4.3 PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	41
2.4.4 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	42
2.4.5 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	43
2.4.6 ELEMENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	44
2.4.7 CONTRIBUCIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	45
2.4.8 MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	46
2.4.9 DIMENSIONES E INDICADORES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DOCENTE.....	48

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE Y MÉTODO	50
3.1.1 ETAPAS DE ESTA INVESTIGACIÓN.....	51
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.2.1 ESQUEMA.....	52
3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	53
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	56
3.3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN	57

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 PERSONAL DOCENTE DE EFL.....	59
4.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	60
4.3 ANÁLISIS DE INSTRUMENTO	65

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.....	72
5.2 RECOMENDACIONES	73

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

6.1 EFECTIVIDAD DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE POR COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE INGLÉS, CEUTEC- TEGUCIGALPA.....	74
6.2 INTRODUCCIÓN	74

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	75
6.3.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES:	75
6.3.2 CLASIFICACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE LAS NECESIDADES.....	76
6.3.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	78
6.3.4 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA	78
6.3.5 EJECUCIÓN	78
6.3.6 EVALUACIÓN	79
6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	81
6.5 PRESUPUESTO	82
BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXOS.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resumen esquemático de la tesis.....	11
Figura 2. Elementos de las competencias.....	13
Figura 3. Características de las competencias.....	15
Figura 4. Modelo de Iceberg.....	20
Figura 5. Actividades dinámicas organizativas de la institución.....	22
Figura 6. Elementos jerárquicos.....	23
Figura 7. Fases de planeación.....	23
Figura 8. Metas académicas.....	25
Figura 9. Forma práctica de cómo desarrollar una evaluación.....	26
Figura 10. Elementos de la educación superior.....	26
Figura 11. Características psíquicas inherentes para una buena relación.....	27
Figura 12. Formas de motivación.....	28
Figura 13. Factores de motivación.....	28
Figura 14. Relaciones interpersonales.....	29
Figura. 15 Competencias pedagógicas.....	32
Figura. 16 Habilidades para la adquisición de una lengua extranjera.....	33
Figura 17 Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias.....	39
Figura 18 Objetivos de evaluación del desempeño.....	41
Figura 19 Beneficios de la evaluación del desempeño.....	44
Figura 20 Elementos de la evaluación del desempeño.....	44
Figura 21. Diseño de investigación descriptiva.....	51
Figura 22. Diseño de la investigación.....	52
Figura 23 Fuentes de información.....	57
Figura 24. Resultados del desempeño académico.....	60
Figura 25. Acompañamiento docente.....	61
Figura 26. Ausencias y reposiciones docentes CEUTEC.....	63
Figura 27. Resultados de competencia de orientación al logro.....	67

Figura 28. Resultados de competencias técnicas	68
Figura 29. Resultados de competencia pedagógica.....	69
Figura 30. Resultados de orientación al estudiante.....	69
Figura 31 Resultados obtenidos competencias lingüísticas	70
Figura 32 Promedio - competencias docentes	70
Figura 33 Promedio – evaluación docente	71
Figura 34 Proceso de un plan de capacitación.....	80

ÍNDICES DE TABLAS

Tabla 1. Competencias docentes	18
Tabla 2. Métodos para evaluar el desempeño.....	47
Tabla 3 Dimensiones e indicadores de los docentes.....	49
Tabla 4 Matriz operacional de la investigación	54
Tabla 5 Estructura docente del departamento de EFL CEUTEC Tegucigalpa	59
Tabla 6 Curso de desarrollo docente.....	62
Tabla 7 Resultados de auditoría para docentes en google docs. (participación activa)	63
Tabla 8 Resultados de auditoría para docentes en google docs. (gradebook).....	64
Tabla 9. Calificación docente por uso de plataforma moodle	65
Tabla 10. Instrumento de evaluación por competencias	66

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta sección describe brevemente la problemática encontrada en el Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC) tomando como enfoque de estudio el departamento de inglés English as a Foreign Language (EFL) de la institución.

1.1 INTRODUCCIÓN

El Centro Universitario Tecnológico Centroamericano CEUTEC de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) cuyo rubro es la educación superior, cuenta con una infraestructura administrativa sólida y de prestigio que brinda la posibilidad, a cualquier profesional que cuente con las competencias requeridas en las diferentes ramas del saber para poder compartir sus conocimientos a través de las prácticas didácticas y metodológicas centradas en el estudiante bajo la modalidad “b-learning” o semi-presencial que “se traduce como la Formación Combinada o Enseñanza Mixta. Incluye tanto formación no presencial (curso on-line, conocidos genéricamente como e-learning) como formación presencial” (Bersin, 2004, pág. 29)

Su modelo de enseñanza posee un enfoque constructivista la cual busca, a partir de experiencias previas, conectarla con el contexto real del estudiante. Implica el aprendizaje colaborativo, el reconocimiento de la importancia de los conocimientos previos que trae el estudiante y el desarrollo del pensamiento crítico. Las intencionalidades didácticas de la educación a distancia en CEUTEC tiene variantes que la ubican, es decir que hay interacción entre el facilitador y el estudiante en el aula virtual y en clases presenciales por semana. En ambas interacciones se tiene como propósito la mediación pedagógica para la construcción de significados de aprendizaje. Desde la perspectiva de institución educativa, y con el fin de cumplir con la misma, la universidad tiene implementado un proceso de selección enfocado en competencias el cual está compuesto por entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas aptitudinales meramente de carácter pedagógico-didáctico y el conocimiento de idioma “assessment”. Dicho proceso es liderado por un equipo integrado por el jefe del departamento, coordinador de selección y cualquier otra autoridad ligada al proceso.

Una vez contratado se da un seguimiento de la labor docente utilizando los instrumentos de evaluación: hoja de chequeo de actividades, y desenvolvimiento en el aula de clases, y evaluación 360 entre otros. Sin embargo, dichas evaluaciones actualmente no están ligadas a ningún modelo de competencias definido en la universidad sino más que todo a un sistema de evaluación y acompañamiento docente.

De acuerdo a todo lo anterior, “es parte de un **comportamiento organizacional (CO)** que aporta un conjunto útil de herramientas a muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a los administradores a observar la conducta de los individuos dentro de una organización. También permite entender la complejidad de las relaciones interpersonales, cuando dos personas interactúan.” (Newstrom, 2007, pág. 142).

Parte del éxito de esta institución radica en las evaluaciones del desempeño que se realizan en la universidad y el departamento de EFL no podía ser la excepción de querer implementar un instrumento que evalúe las competencias que un docente en el área de inglés debe poseer. La necesidad de adaptar las evaluaciones ya existentes en CEUTEC a la realidad educativa de un docente de inglés es mandatorio y mucho mas cuando de competencias se trata.

Esta investigación consta de seis capítulos los que se detallan a continuación:

Primer capítulo: incluye el planteamiento del estudio, antecedentes, definición del problema, preguntas de investigación, objetivos que orientan la investigación, variables y justificación.

Segundo capítulo: comprende el marco teórico donde se exponen los antecedentes de del estudio y la fundamentación teórica y conceptualización de las variables de estudio. Define cada uno de los conceptos que sirven de base para la sustentación de esta investigación.

Tercer capítulo: corresponde a la metodología donde se describe el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos empleados en la recolección de datos y el procedimiento seguido.

Cuarto capítulo: se expone el análisis de datos, la información obtenida del instrumento de evaluación por competencias diseñado y aplicado, y tabulación de acuerdo a frecuencias y porcentajes y se presenta en cuadros y gráficos y se analizan de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación.

Quinto capítulo: se formulan las conclusiones y las recomendaciones obtenidas del estudio.

Sexto capítulo: incluye la aplicabilidad con una propuesta que contribuya a la evaluación del desempeño de los docentes de inglés del Centro Tecnológico Centro Americano (CEUTEC).

1.2 ANTECEDENTES

Félix Socorro en su artículo: “¿Evaluación del Desempeño?: De la visión plana a la multidimensional” nos dice que no se puede evaluar algo o a alguien si no se está por encima de él, o por lo menos eso es lo que la línea señala. Afirma que las competencias no pueden ser desarrolladas de manera unilateral como usualmente se cree, no por el hecho de capacitar al empleado a través de programas y cursos se verá desarrollado.

Eso es una ilusión, es precisamente por ello que aún hoy en día, con todo lo avanzado que se encuentra el pensamiento gerencial en materia de recursos humanos, la evaluación del desempeño persigue más una utopía que el verdadero fin con el que se plantea: No todas las personas desarrollaran todas sus competencias. Y en realidad no necesitan hacerlo (Socorro, 2005).

El departamento de EFL hasta antes del año 2009 no contaba con una estructura administrativa que diera seguimiento a la labor docente, y si la había, esta no empleaba los procedimientos correctos establecidos por esta universidad. En consecuencia, para el año 2009 se hace una reestructuración administrativa en el departamento comenzando desde la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC con el cambio de jefatura: Nombrando así diferentes coordinaciones y jefaturas para las diferentes sedes de CEUTEC Tegucigalpa, San Pedro Sula y La Ceiba.

Esta administración se pone como objetivo cambiar toda la estructura temática y distributiva de los contenidos así como el cumplimiento estricto de los procedimientos ya establecidos por Talento Humano. Se empieza a usar el correcto proceso de selección de personal por competencias ya dado por la Universidad y se comienza a dar seguimiento a la labor de cada uno de los docentes utilizando las herramientas de observación de clase y acompañamiento docente como parte de la evaluación 360 ya aplicada.

Se logra así estructurar sólidamente el cuerpo docente, se estandarizan los contenidos programáticos de acuerdo a rúbricas de evaluación y se implementa un adecuado sistema de evaluación para los alumnos; pero, queda en tela de juicio el desempeño docente. Por tal razón, este estudio nace de la necesidad de saber más a fondo los puntos de mejora del departamento para asegurar una mejor calidad en el enseñanza del idioma inglés y si el desempeño mostrado por parte de los docentes cumple con la misión y visión que la institución busca para el año 2015 y las necesidades y exigencias de Laureate International Universities.

1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA

Evaluar el desempeño y emprender acciones es, sin lugar a dudas, la tarea administrativa más difícil de todo el proceso de control. Los resultados que surgen de las comparaciones del desempeño podrían requerir que se emprenda acciones o no

De acuerdo con Chiavenato (2009), la evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta la organización para contribuir al éxito de ésta. Emplear la subjetividad sin base a criterios o una rúbrica puede llegar a afectar un buen clima laboral.

El área académica de CEUTEC, a pesar de tener los instrumentos de evaluación existentes: Hojas de observación de clases, retroalimentación Docente y evaluación 360 y un buen método de contratación de personal por competencias, no cuenta con el instrumento que evalúe a sus docentes.

Por tal razón, y enmarcándose en el perfil y descriptor de puesto de un docente de inglés, éstos no encajan en una simple evaluación de desempeño por lo que la implementación de un instrumentos por competencias es inminente.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Como institución, CEUTEC brinda la posibilidad, a cualquier profesional que cuente con las competencias dadas de acuerdo a un modelo de selección, para poder compartir sus conocimientos a través de las prácticas didácticas y metodológicas centradas en el estudiante bajo la modalidad “b-learning” o semi-presencial.

Su modelo de enseñanza posee un enfoque constructivista el cual busca, a partir de experiencias previas, conectarla con el contexto real del estudiante. Implica el aprendizaje colaborativo, el reconocimiento de la importancia de los conocimientos previos que trae el estudiante y el desarrollo del pensamiento crítico. La interacción entre el facilitador y el estudiante en el aula virtual y en clases presenciales por semana establecen una interacción que tiene como propósito la mediación pedagógica para la construcción de significados de aprendizaje. Poseer un instrumento que mida cada una de las competencias necesarias se ha vuelto una necesidad y el no poseerlos trunca, de una u otra forma lograr, la excelencia y exclusividad.

1.3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

La guía de observación diaria de clase actual para evaluar a los docentes del departamento de Inglés de CEUTEC, no está basado en competencias lo cual impide obtener información precisa sobre el desempeño del docente con relación a las competencias que debe mostrar o aplicar en el aula de clase y establecer puntos de mejora y planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

1.4 OBJETIVOS

Mediante el establecimiento de los objetivos se tendrá una mejor visión de lo que se quiere lograr a través de este estudio.

1.4.1 OBJETIVOS GENERAL

Contribuir con instrumentos para la evaluación del desempeño docente de EFL, CEUTEC Tegucigalpa, a partir de la indagación de los resultados obtenidos del modelo aplicado por la unidad institucional responsable de los procesos de desempeño docente.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los aspectos constitutivos de los instrumentos que aplica la unidad responsable de la institución para evaluación de desempeño de los docentes de EFL, CEUTEC Tegucigalpa.
- Determinar si la guía de observación de clase que actualmente se utilizan para evaluar a los docentes de EFL miden las competencias necesarias en los mismos.
- Diseñar un instrumento Pedagógico Curricular para la Supervisión Docente basado por competencias que permita medir de forma efectiva y objetiva las competencias en los docentes del departamento de EFL.
- Aplicar el nuevo instrumento Pedagógico Curricular para la Supervisión Docente basado por competencias como prueba piloto para determinar si éste se ajusta a las necesidades específicas del departamento de EFL.
- Elaborar una propuesta de instrumentos para la evaluación de desempeño docente de EFL.

1.4.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Es adecuada la guía de observación de clase diaria y la manera en que esta se aplica para evaluar el desempeño de los docentes del departamento de EFL en CEUTEC Tegucigalpa?

- La creación de un instrumento Pedagógico Curricular para la Supervisión Docente que pueda medir y evaluar el desempeño por competencias de los docentes del departamento de inglés, ¿Arrojará información precisa para el desarrollo de planes de mejora para el desempeño de los docentes del departamento?
- Los resultados preliminares del nuevo instrumento Pedagógico Curricular para la Supervisión Docente basado por competencias, ¿Permiten la sustentación para poder ser aplicado para futuras evaluaciones de los docentes?

1.5 DEFINICIÓN DE VARIABLES

Las variables descritas marcan la pauta del trabajo a desarrollar para lograr lo establecido en los objetivos. Se enumeran de forma general como guía para la elaboración el instrumento.

1.5.1 VARIABLES

- Evaluación del Desempeño
 - Académico
 - Laboral
 - Investigativo
- Competencias Docentes
 - Orientadas al Logro
 - Técnicas
 - Pedagógicas
 - Orientación hacia el estudiante
 - Lingüística

1.6 JUSTIFICACIÓN

Tradicionalmente la enseñanza de los idiomas se ha venido organizando en torno a unos objetivos específicos que se intentaban alcanzar impartiendo unos contenidos lingüísticos que se aprendían a través de una serie de actividades, ejercicios o tareas orales y escritas. Al final, se evaluaba a los alumnos mediante *tests* para comprobar hasta qué punto se habían conseguido los objetivos propuestos. La Reforma, en consonancia con su Diseño Curricular Prescriptivo, ha completado la secuencia anterior incorporando aspectos que se han venido descuidando y que se cree mejorarán el proceso enseñanza-aprendizaje. (Otal, Fortanet, & Codina, 1997)

Sin embargo, considero que las nuevas enseñanzas han de propiciar la competencia comunicativa del alumno que se define como el conjunto de cuatro sub-competencias: la gramatical, discursiva, sociolingüística, estratégica y sociocultural. Mientras que en el pasado la enseñanza se centraba fundamentalmente en la sub-competencia gramatical (o lingüística), en el presente, se pretende ampliar el ámbito de actuación para incorporar elementos de las otras cuatro sub-competencias.

Según Madrid (1998), en su libro: *La Función Docente del Profesorado de Idiomas*, los roles y funciones que ha de desempeñar el docente de una lengua extranjera derivan de la concepción que se tiene en cada época de la lengua que se enseña y de los procesos de aprendizaje. En la actualidad partimos de que la enseñanza aprendizaje de segundas lenguas (L2) no es simplemente un sistema de formas, estructuras y palabras, sino básicamente una secuencia de actos comunicativos.

En consecuencia, verificar el desempeño adecuado de un docente de lengua debe de ir más allá de una simple hoja de chequeo en donde solamente se detallan lo que secuencialmente un docente hace en un aula de clases. Un modelo de evaluación del desempeño por competencias puede llegar a medir si el desempeño de los docentes está siendo monitoreado con el fin de lograr los objetivos propuestos en el sistema.

De acuerdo a Reis (2007), toda empresa tener el personal idóneo para desarrollar una tarea específica es de vital importancia y CEUTEC no puede ser la excepción. El crecimiento o fracaso depende, en la mayoría de los casos, de la efectividad del proceso de contratación del personal idóneo para realizar las diferentes actividades. Otro factor importante para determinar el éxito de las instituciones radica en las evaluaciones del desempeño.

Es de vital importancia mejorar de manera sistemática, periódica, estandarizada y cualificada el valor demostrado por cada uno de los docentes del departamento de EFL, por tanto, al realizar este estudio se podrá determinar de manera precisa si la forma cómo se evalúa el desempeño docente es la más idónea para el departamento y al encontrar problemáticas se podrían diseñar intervenciones para poder inferir o minimizar esta situación contribuyendo así al mejoramiento del departamento.

A continuación se desarrolla la temática en la cual está sustentada esta investigación. Sin embargo, se debe hacer mención que la evaluación del desempeño de un docente forma parte del acompañamiento mismo que se debe practicar. Éste es el recurso pedagógico para el fortalecimiento profesional de los docentes; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad y jerarquía. Se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinentes al entorno de la institución (Alles, 2005)

Por tal razón y sustentando lo dicho por Alles (2005), el proceso de intercambio profesional se produce a través del diálogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula. Lo aca expuesto trata solamente como punto focal la implementación de un instrumento Pedagógico Curricular para la Supervisión Docente basado por competencias que forma parte de un acompañamiento docente y por ende de la evaluación del desempeño en una institución.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta diferentes conceptos básicos y relevantes que sustentan la importancia y calidad de esta investigación. Se inicia con una esquematización general como punto de partida para el lector de esta tesis.

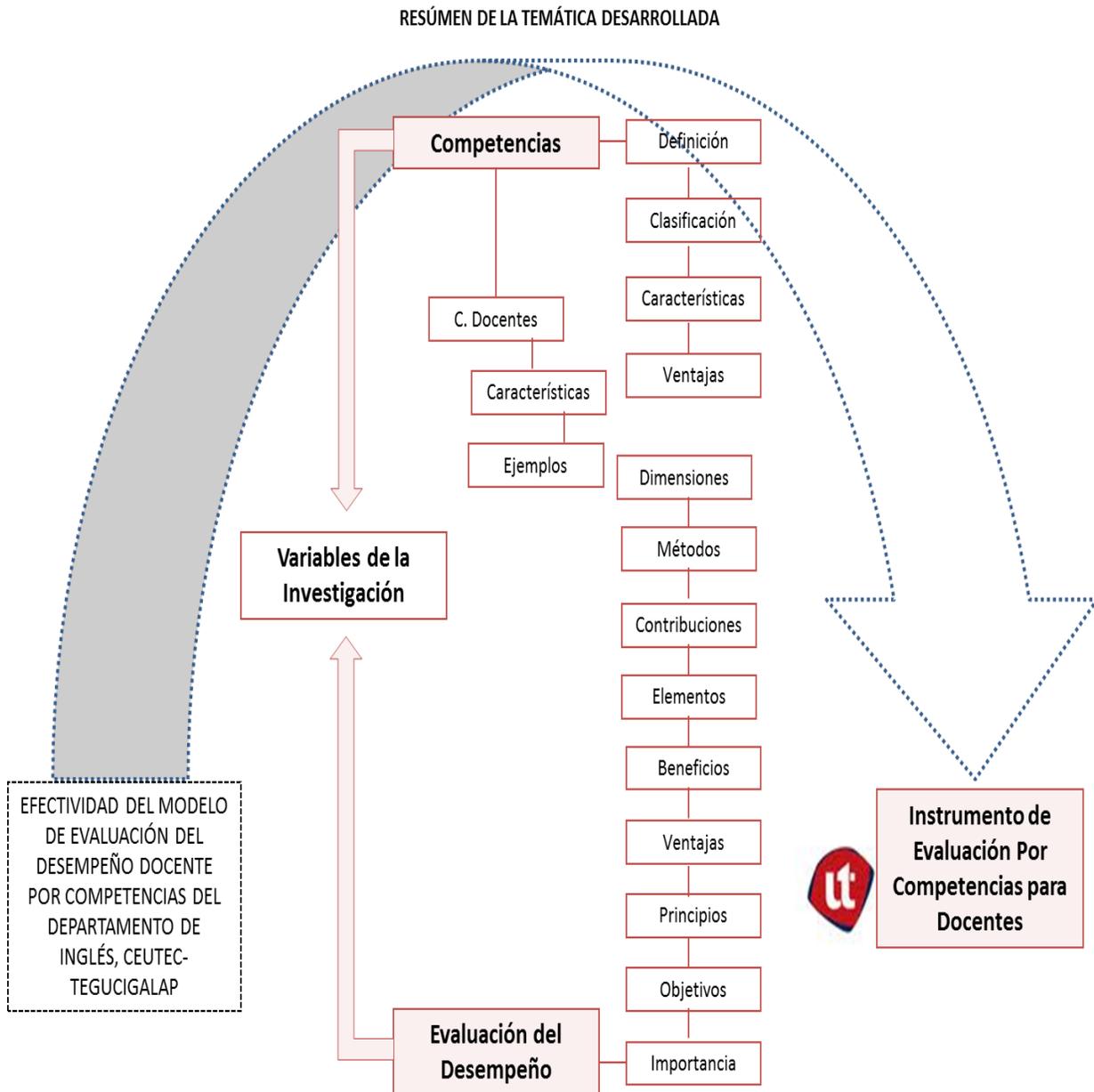


Figura 1 Resumen esquemático de la tesis

2.1 ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

El concepto de competencia se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial de los últimos diez años. Un número cada vez mayor de empresas elabora sistemas de referencia de competencias. Hablamos corrientemente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros. Pero, cada vez con mayor frecuencia, las exigencias de un puesto a cubrir vienen definidas por los superiores en términos de competencia y la gran mayoría de los re-diseños van encaminados a la formación basada en competencias, por lo que conviene preguntarnos ¿de dónde surgen? ¿A quién se le ocurrieron? ¿Por qué se pretende implementar ahora, desde el pre-escolar hasta el postgrado?

Por su parte, según Rubio (2008), las competencias son un conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo.

(Berraza, 2003), en su libro *Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional* nos dice que el concepto de competencia pone el acento en los resultados del aprendizaje, en lo que el docente es capaz de hacer al término del proceso educativo y en los procedimientos que le permiten continuar desarrollando de forma autónoma esos resultados a lo largo de la vida”. Continúa diciendo el mismo autor que educar en competencias es educar en conocimientos, y que no hay otro camino para educar, pero implica rediseñar los contenidos orientándolos hacia una formación de las personas en sentido amplio, estableciendo las bases y la profundización disciplinar suficientes para garantizarles tanto un desarrollo personal e intelectual como una empleabilidad en sintonía con las demandas del mercado laboral y de la sociedad del bienestar.

De lo anterior se puede concluir entonces que es evidente que el concepto competencia no significa lo mismo en los distintos niveles educativos pero no por ello los niveles superiores deben prescindir de sus ideas y beneficios.

2.1.1 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Las competencias son características personales que contribuyen a lograr un desempeño excelente en un puesto/rol determinado dentro de un contexto organizacional específico (Alles , 2006).

Tal como lo muestra la figura 2, el ser humano actúa bajo un régimen de competencias que lo llevan a una determinada acción.

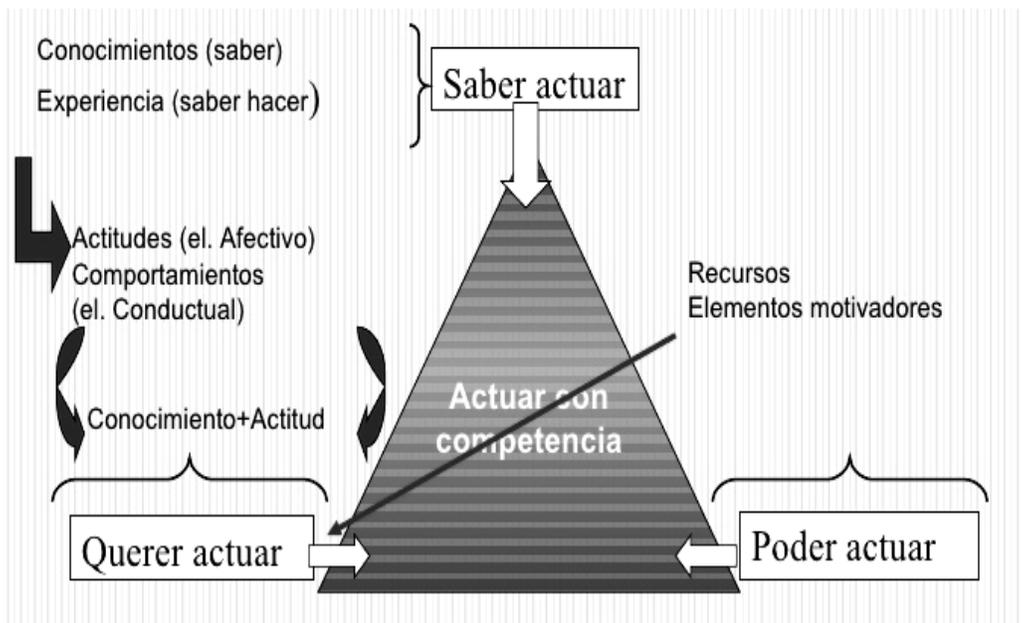


Figura 2. Elementos de las competencias

Fuente: Elicon Consultores S.A. Proporcionado por Carmen Ortiz de Testa

De acuerdo con Alles, (2005), el desarrollo del ser humano está basado en las competencias mismas del qué hacer y nos presenta la siguiente clasificación:

- **Competencias relacionadas con el saber:**
 - Conocimientos técnicos y de gestión.
- **Competencias relacionadas con el saber hacer:**
 - Habilidades innatas o frutos de la experiencia y el aprendizaje.

- **Competencias relacionadas con el ser:**

- actitudes,
- comportamientos,
- personalidad y valores.

Por otro lado tenemos los tipos de competencias:

- **Competencias básicas:**

Otorgan conocimientos básicos generales para entender el mundo y participar en la sociedad; en términos laborales se les identifica con lecto-escritura, comprensión de textos, matemáticas básicas, habilidades interpersonales básicas de relación y socialización.

- **Competencias genéricas:**

Son las que, basadas en las anteriores, deben tener los trabajadores a fin de ser útiles en sus equipos de trabajo. Son las más importantes en la creación de una cultura de alto desempeño.

- **Competencias específicas:**

Responden a la especialidad profesional del individuo solamente un número reducido de personas requiere poseerlas.

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Las competencias tienen una característica que las distinguen de los conceptos tradicionalmente utilizados para definir los puestos de trabajo. Una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. (Grande, 2004).

El mismo autor cita que está escrita en términos de aportación del trabajador a la empresa y no pretende reflejar cómo hace las cosas, sino qué hace en términos de aportación y de resultado de esa aportación. Como se observa en la figura 3, la competencia tiene un carácter de permanencia en el tiempo.

Pueden variar los medios utilizados para realizar la aportación, pero es difícil que varíe la aportación en sí. Las competencias, para que tengan esa consideración, deben ser conocimientos y habilidades aplicadas al trabajo. No es suficiente “saber”, sino que la naturaleza de la competencia exige el “saber hacer” y esto sólo se demuestra a través de la puesta en práctica de esos conocimientos. La competencia aplicada siempre produce un resultado positivo. No se tiene una competencia si, al aplicarla, no se logra lo que se desaba; en ese caso no se es competente.

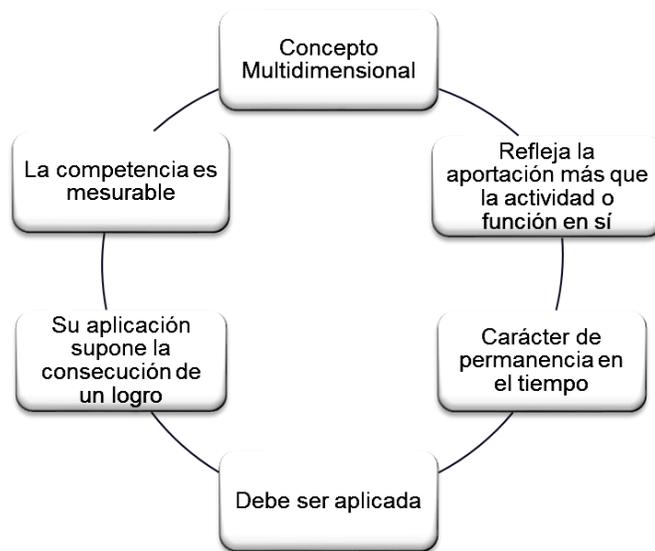


Figura 3. Características de las competencias.

2.1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ENFOQUE POR COMPETENCIAS

“La evaluación es un proceso de medición, acompañamiento y ajuste permanente del proceso docente educativo, este proceso es una herramienta fundamental para abordar tres retos: la academia, lo laboral y la cotidianidad. Evaluar por competencias presenta ventajas y desventajas.” (Grande, 2004, p. 88).

Él analiza algunas de las ventajas y desventajas que se presentan al evaluar el desempeño por competencias.

Ventajas

- Se evalúan los desempeños de la persona de acuerdo con una determinada competencia y con unos determinados productos.
- Diseña diferentes medios de evaluación a los tradicionales, para alcanzar el objetivo del curso.
- Desarrolla la capacidad de problematización de la realidad.
- Enfoca los problemas para plantear estrategias de solución.
- En teoría se conoce más al empleado o colaborador.
- Desarrolla el pensamiento creativo y productivo.
- Convierte las vivencias en experiencias educativas, a través de una actitud reflexiva.

Desventajas

- Poco tiempo para revisión de evidencias.
- Carga horaria reducida para abordar todos los contenidos.
- Reducción de carga horaria en asignaturas que desarrollan el pensamiento creativo y productivo (Filosofía, Sociología, Historia y Capacitación para el trabajo.)
- Causa aburrimiento cuando se aplica la coevaluación en grupos numerosos perdiendo el objetivo de la evaluación.

2.2 COMPETENCIAS DOCENTES

“Hace mucho tiempo, lo más importante en las unidades de educación superior ha sido el hecho de que la enseñanza del estudiante tiene que ser guiada específica y únicamente por medios audiovisuales, libros, trabajos investigativos etc. Sin embargo, es de suma importancia la capacidad que el docente tenga para la enseñanza del alumnado, comunicación, expectativas del mejor futuro, confianza, respeto, etc.” (Zabalza, 2007, p. 103).

Los docentes o docentes de educación superior deben de diferenciarse de los de educación media, ya que éstos primeros deben de contar con una serie de atributos o características que les permita generar una mejor enseñanza al alumnado, con el fin, de hacer de éstos ciudadanos de bien, capaces de enfrentar las situaciones del país. Existen atributos o competencias que debe de poseer un docente:

- Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional.
- Domina y estructura los saberes para facilitar experiencias de aprendizaje.
- Planifica los procesos de enseñanza-aprendizaje atendiendo al enfoque por competencias, y los ubica en contextos disciplinarios, curriculares y sociales.
- Lleva a la práctica procesos de enseñanza y de aprendizaje de manera efectiva, creativa e innovadora a su contexto institucional.
- Evalúa los procesos de enseñanza y de aprendizaje con un enfoque formativo.
- Construye ambientes para el aprendizaje autónomo y colaborativo.
- Contribuye a la generación de un ambiente que facilite el desarrollo sano e integral de los estudiantes.
- Clasificar los recursos cognitivos (Conocimientos, técnicas, habilidades, aptitudes, competencias mas específicas) movilizados por competencias específicas
- Participa en los proyectos de mejora continua de universidad y apoya la gestión institucional.

(Zabalza, 2007), en su mismo su artículo Ser Profesor Universitario hoy dice que algunas de las universidades inglesas, valoran la idoneidad del profesorado universitario en base a 5 competencias:

- Organización.
- Presentaciones.
- Tutoría – Apoyo a los estudiantes.
- Evaluación
- Relaciones

Estas 5 competencias en un nivel superior de dominio, reflexión, innovación, capacidad de desarrollo curricular, organización de cursos, investigación pedagógica y liderazgo de grupo, son las que darán la excelencia docente. El trabajo profundo de las competencias docentes consiste en: Relacionar a cada uno con un grupo delimitado de problemas y de tareas.

Perrenoud (1999), en su obra “Diez competencias para enseñar”, refiere que las competencias docentes no están del todo claras, tampoco son definitivas, pero ayudan al docente a guiar su enseñanza en pro de la mejor educación de su alumno” (p. 8) Las 10 nuevas formas o competencias son agrupadas en 10 grandes familias permitiendo así la educación continua:

Tabla 1. Competencias Docentes

Competencia de Referencia	Competencias mas específicas para trabajar en formación continua
1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer de forma precisa los contenidos a enseñar. • Trabajar a partir de las representaciones de los alumnos. • Trabajar a partir de los errores y de los obstáculos en el aprendizaje. • Planificar la mejor forma didacta para la enseñanza. • Sumergir a los alumnos en trabajos investigativos, para mejorar el conocimiento.
2. Gestionar la progresión de los aprendizajes.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y tener capacidad para ayudar a resolver los problemas de los alumnos. • Tener un mejor conocimiento sobre lo que se pretende por medio de la enseñanza. • Tener una buena forma de evaluación de los alumnos. • Tener una mejor visión de progresión.
3. Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer frente a la heterogeneidad en el mismo grupo-clase. • Compartimentar y extender la gestión de clase a un espacio más amplio. • Trabajar las más grandes dificultades de los alumnos. •

4. Implicar a los alumnos en su aprendizaje y en su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la capacidad del alumno para el aprendizaje y la importancia de esto. • Instituir y hacer funcionar consejo de alumnos. • Favorecer el desarrollo de proyecto en alumnos.
5. Trabajar en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar proyecto en equipo. • Impulsar grupos de trabajo, dirigir reuniones. • Formar y renovar equipos de enseñanza. • Hacer frente a los conflictos entre las personas.
6. Participar en la gestión de la escuela	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y gestionar la realización de proyectos en la institución. • Organizar y hacer evolucionar la participación del alumnado. • Administrar los recursos de la escuela.
7. Informar e implicar a los padres	<ul style="list-style-type: none"> • Favorecer reuniones. • Implicar a los padres para la mejor obtención de conocimientos en los hijos.
8. Utilizar nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de programas de edición de documentos. • Explotar los potenciales didácticos de programas. • Comunicar a distancia a través de la telemática. • Utilizar instrumentos multimedia para la enseñanza.
9. Afrontar los dilemas y deberes éticos de la profesión	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir la violencia en la escuela o la ciudad. • Luchar contra los prejuicios éticos, sexuales y sociales. • Analizar la comunicación, pedagogía y forma de enseñanza. • Desarrollar el sentido de responsabilidad, cooperación y compañerismo.
10. Organizar la propia formación continua	<ul style="list-style-type: none"> • Saber explicitar sus prácticas • Establecer un control de competencias y programa de formación continua. • Implicarse en las tareas a nivel de la enseñanza. • Aceptar y participar en la formación de compañeros.

Fuente: (Perrenoud, 1999, p. 8)

2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS DOCENTES

Dentro de las características de las competencias docentes se puede decir que:

- Son fundamentales para los docentes de la educación superior.
- Están referidas al contexto de trabajo de los docentes.
- Son transversales a las prácticas de enseñanza y aprendizaje de los distintos campos disciplinares.
- Son trascendentales para el desarrollo profesional y formación continua de los docentes como formadores de personas integrales.
- Son un parámetro que contribuye a la formación docente y a la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje en la educación superior.

(García, 2005) en su libro ¿Cómo mejorar las competencias de los docentes? Afirma que, sin duda, resulta difícil llegar a determinar el perfil de docentes que se necesita dentro del sistema educativo. Se deben tener competencias amplias, reconstruibles, y dinámicas.

Llegar a diseñar un perfil no es una cuestión técnica sino ideológica, puesto que detrás de una reflexión de “qué” tipo de docente se necesita, se hallan valores, principios, e ideologías.

En consecuencia, y para efectos de este estudio, se listan las posibles competencias que pueden llegar a evaluar a los docentes del departamento de inglés según las competencias necesarias dentro del marco institucional y apegado a los estándares de selección de docentes por competencias del departamento de Talento Humano de la misma Universidad Tecnológica Centroamericana.

El modelo del iceberg, figura 4 ilustra que el conocimiento y la habilidad tienden a ser visibles. Las competencias de auto-concepto, rasgos y motivación son más ocultas, profundas y centrales en la personalidad. Las competencias siempre incluyen una intención, la cuál es el motivo o fuerza del carácter que causa la acción hacia un resultado.

Una característica no es una competencia a menos que prediga algo significativo en el mundo real que muestra diferentes niveles de competencias. La analogía dentro de la ilustración es deliberada: mientras algunos elementos son fácilmente identificables sobre la superficie y mensurables, hay otros que son más difíciles de detectar y que, sin embargo, son más significativos en la mayoría de los casos (Spencer, 1993).

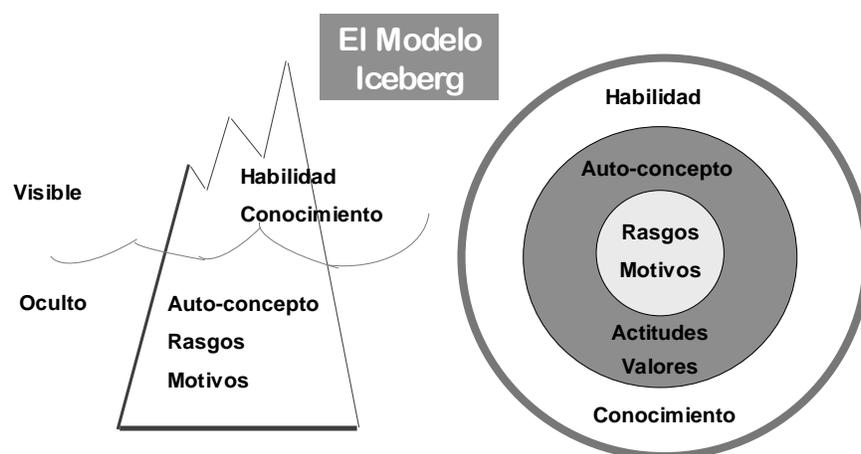


Figura 4. Modelo de Iceberg
Fuente: (Spencer, 1993, p.81)

2.3 EJEMPLOS DE COMPETENCIAS DOCENTES

La enseñanza, como otras actividades profesionales, consiste en la intervención adecuada en prácticas especializadas. Si bien es cierto que cada docente o profesor imprime sus características personales a la tarea que realiza, también es cierto que la actividad docente presenta rasgos generales que permiten establecer un marco básico de capacidades necesarias para desenvolverse correctamente. Las siguientes son algunas competencias que un docente a nivel universitario debe poseer.

2.3.1 ORIENTACIÓN AL LOGRO

En este año 2012, Torelló, afirmó que la capacidad del docente y la buena docencia en si son elementos básicos para el proceso de enseñanza aprendizaje. Sin embargo la capacidad pedagógica del profesor y la innovación de éste, hacen del proceso “Enseñanza-Aprendizaje”, un momento pleno y de gran valor.

Sin embargo, el proceso no depende enteramente del docente, sino del alumno mismo y es por eso que actualmente, según el informe ICE de la universidad de Zaragoza (2004), el apoyo del estudiante, planes de acción tutorial, potenciación de la autonomía del aprendizaje y el razonamiento crítico, forman parte de los elementos básicos para obtener buenos resultados. Existen tres competencias básicas que deben de lograrse para un buen desempeño laboral:

- **Participar activamente en la dinámica académica-organizativa:**

De acuerdo a Torelló (2012), el docente, además de poseer competencias que le permitan incrementar su conocimiento profesional para el mejor desarrollo de su labor como docente, debe ser capaz de impulsar a sus alumnos en la participación de actividades y situaciones de beneficio para su aprendizaje: mesas redondas, debates, conferencias específicas por tema a un grupo de una misma profesión y así mismo impulsar su participación en cursos y capacitaciones. Estas actividades debes, de tal forma, exponer al alumno a situaciones de la vida diaria y debe permitirles poner en práctica los conocimientos adquiridos.

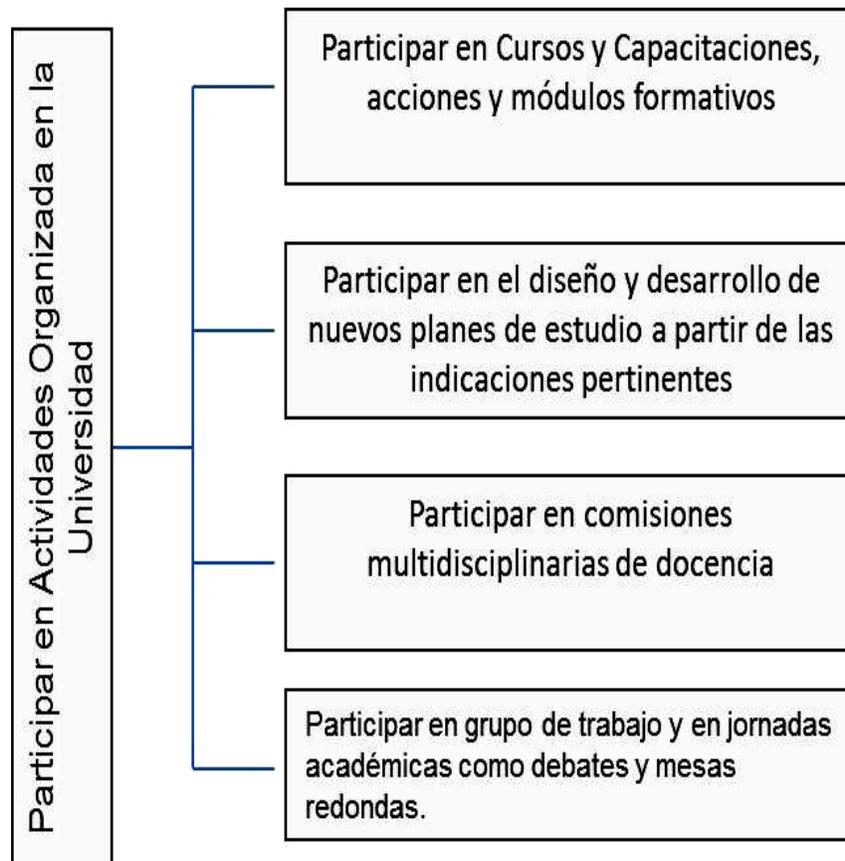


Figura 5. Actividades Dinámicas Organizativas de la Institución
 Fuente: (Torello, 2012, p.301-306)

- **Cumplir con lo establecido en la planificación:**

Cavassa (2004) en su libro *La Gestión Administrativa* dice que la planeación es un elemento fundamental dentro de la administración docente. Para que pueda llevarse a cabo un buen proceso de planificación, tiene que existir una armonía entre todos los elementos de la jerarquía y de ésta manera se establece, cuándo, cómo y quiénes harán las actividades (pag. 39-59).

Las partes de un proceso administrativo no pueden estar separadas y deben tener una íntima relación para que el proceso pueda tener los efectos esperados. Desde la alta dirección hasta los alumnos, la relación se debe mantener de forma estrecha y lo mas importante, todos deben de tener el mismo objetivo y misión dentro del proceso.

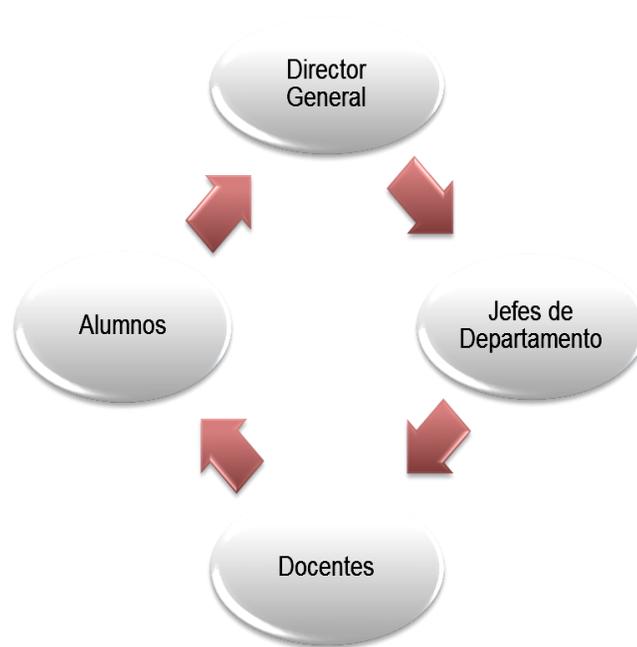


Figura 6. Elementos Jerárquicos.
 Fuente: (Cavassa, 2004, pag. 39-59)

Al igual que toda labor, la planificación docente se cumple en dos fases que permiten cumplir con el objetivo de la planificación: brindar el conocimiento más claro para poder formar profesionales con ética, mejorando así, la rentabilidad social y económica del país.



Figura 7. Fases de Planeación
 Fuente: (Cavassa, 2004, pag. 39)

El docente como pieza fundamental de la educación, tiene como objetivo, además, encaminar a sus alumnos a la adquisición de conocimiento técnico, científico y universal y para ello se necesita:

- Actualización constante de su profesión: Búsqueda de información que le permita mantenerse más actualizado con la ciencia y tecnología.
- Planificar de manera eficaz su curso y contenidos: permite dar la secuencia lógica de la temática a desarrollar en el salón de clases (introducción, desarrollo y conclusión), permitiendo así una mejor enseñanza y por ende, un mejor aprendizaje.
- Contar con un potencial docente: Valores que el docente debe de poseer: capacidad de comunicación, ética, respeto, armonía en el salón de clase, capacidad para poder transmitir conocimientos, etc.

- **Cumplir metas académicas y laborales**

Para cumplir las metas académicas tienen que existir rasgos característicos importantes del docente, como la motivación, la cual es considerada el pilar fundamental para la armonía del proceso enseñanza-aprendizaje. La división de las metas académicas con las que se trabaja son las metas de aprendizaje con las que el estudiante incrementa su capacidad y las metas de ejecución para demostrar su capacidad. Además, entre ambas metas se pueden observar dos corrientes diferentes, una que se aproxima a la competitividad del alumno en relación a otros y otra que evita la incompetividad en relación a otros (Pérez, 2012).

Existen estudios que revelan la relación “positiva” que existe entre las metas académicas de aprendizaje y la autorregulación del conocimiento el cumplimiento de las metas no está dado “unicamente por el docente” sino más bien, por el estudiante, ya que muchos estudiantes que valoran el conocimiento, utilizan técnicas de aprendizaje más profundas, teniendo así, autorregulación del aprendizaje y determinando lo que está o no aprendiendo. (González E. C., 2009).

La figura 8, muestra, de acuerdo a lo dicho por la autora Evelyn Cecilia Gonzalez en su libro La Orientación Académica desde el Bienestar Universitario las metas que academicamente se deben de tener como institución:

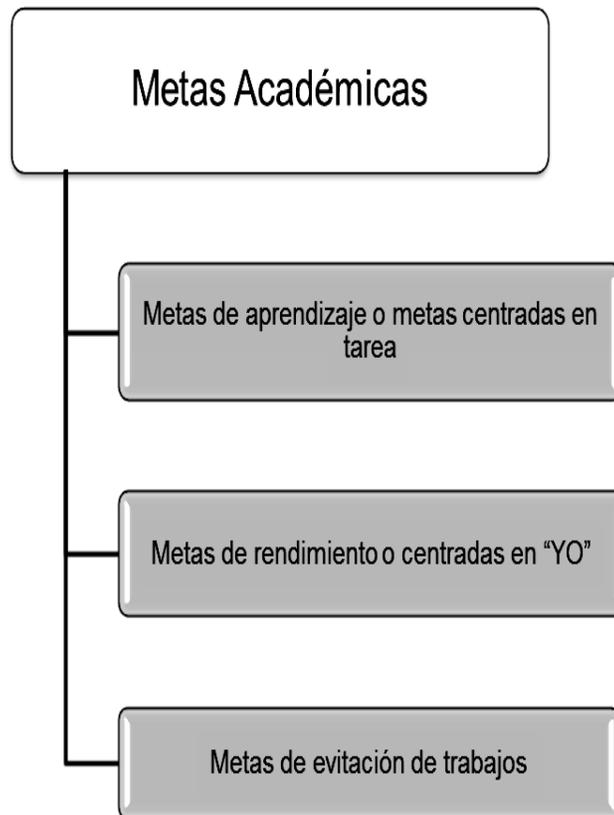


Figura 8. Metas Académicas

2.3.2 COMPETENCIAS ORIENTADAS AL ESTUDIANTE

Son aquellas que se centran para obtener buenos resultados en el estudiante. Otorgan la prioridad a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los alumnos previendo a proporcionar soluciones efectivas.

- **Evaluación (formas de verificar el conocimiento):**

Es un procedimiento que realiza el docente para poder determinar el grado de conocimiento que tiene un alumno, en relación a una temática.

La siguiente figura 9, esquematiza de forma breve dicho procedimiento.

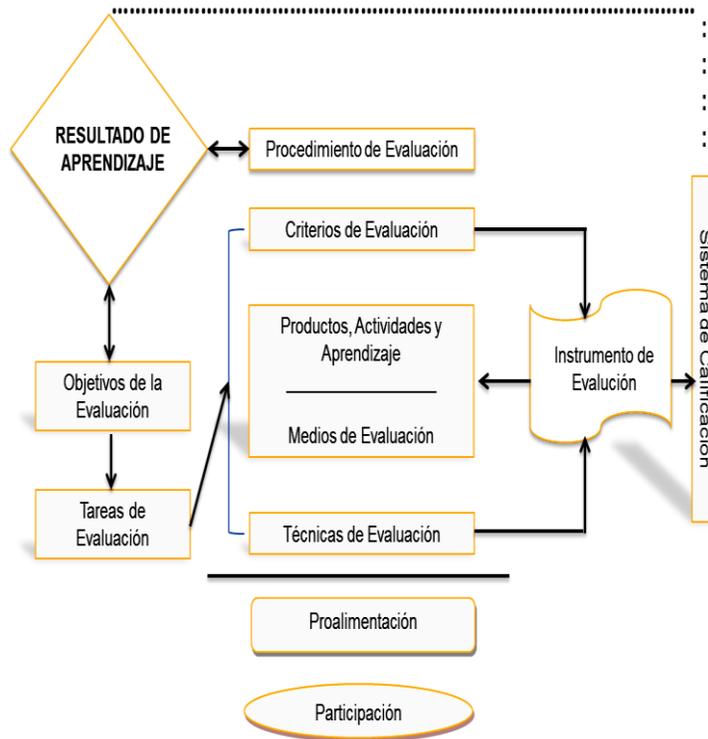


Figura 9. Forma Práctica de Cómo Desarrollar una Evaluación

Fuente: Elaboración propia basada en el libro E-evaluación Orientada al e-aprendizaje en Educación Superior (Gómez & Sáiz, 2011)

El procedimiento de evaluación en la educación superior, debe de estar compuesto de los siguientes elementos:



Figura 10. Elementos de la Educación Superior

Relación Docente-Alumno y empatía:

En el medio laboral educativo, es mucho lo que se habla de aprendizaje y conocimiento, pero se habla poco si existe una armonía en el proceso, enseñanza-aprendizaje y si debe de existir una relación estrecha entre el binomio docente-alumno (Allidière, 2008).

Tal como se expresa en la figura 11, existen tres características Psíquicas inherentes para una mejor relación interpersonal:

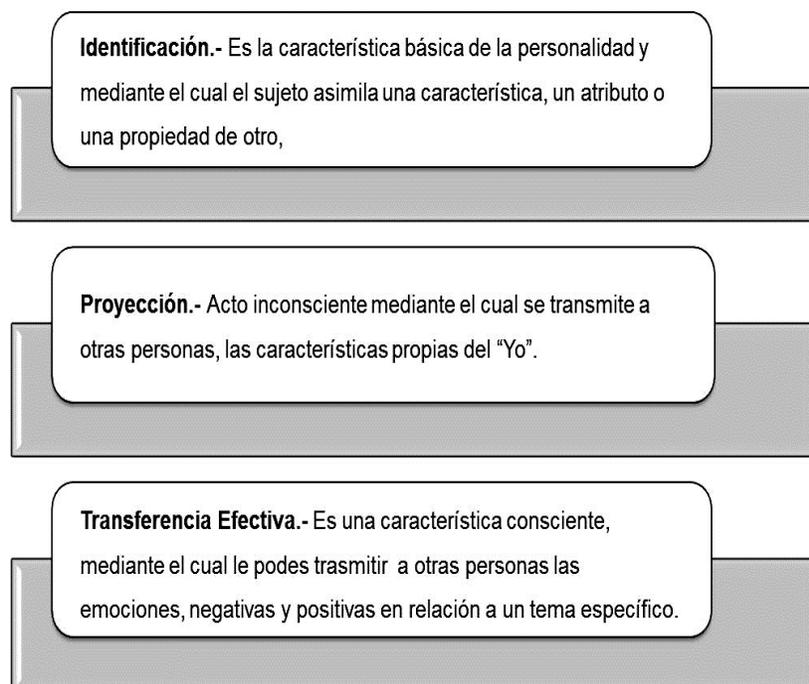


Figura 11. Características Psíquicas Inherentes para una Buena Relación
(Allidière, 2008)

Una conducta que el docente nunca debería de perder es la empatía que siente y tenga con sus alumnos. En el sentido docente, la empatía podría traducirse como la sintonización de sentimientos, para poder darle un giro positivo al momento de la enseñanza. La empatía también se relaciona estrechamente con la simpatía y la forma cómo el docente responde las preguntas de sus alumnos, armoniosa y claramente, evitando así discordancias de temperamentos (González, 2007).

- **Motivación al estudiante:**

Para que el alumno adquiriera un buen conocimiento de una teoría, se debe de dar la motivación. Ésta, está dada no solo por la capacidad que el docente tenga para transmitir sus conocimientos, sino también, está determinada, por el grado de interés que el alumno posea en relación a sus autoconocimiento. La motivación tiene dos maneras de presentarse:

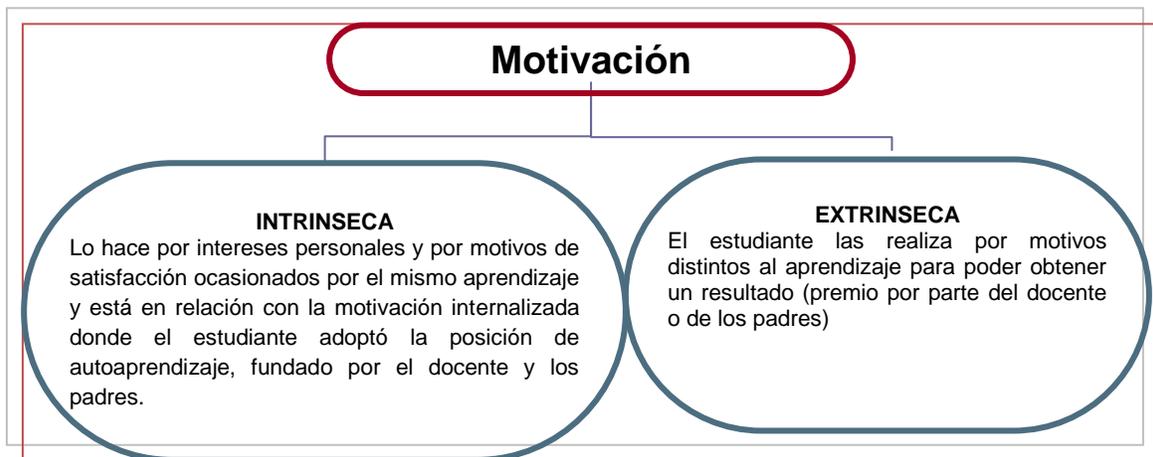


Figura 12. Formas de Motivación
(Legazp, 2008)

El docente juega un papel muy importante en la motivación del estudiante, es por eso que se establecen una serie de factores que se toman en cuenta para poder determinar el grado de motivación del alumno:

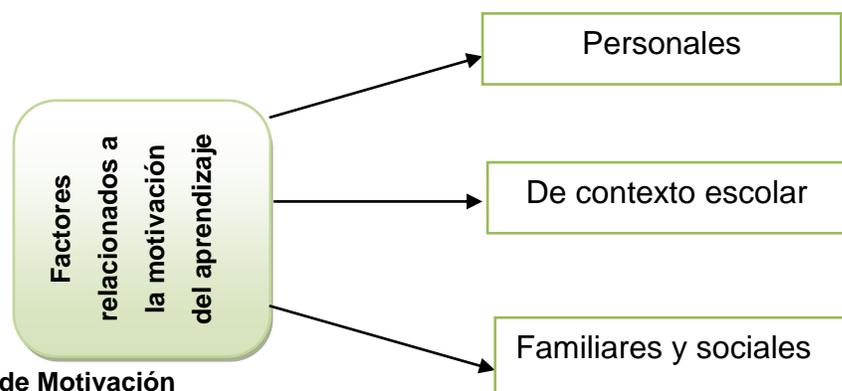


Figura 13. Factores de Motivación
(Legazp, 2008)

El más importante es el segundo, ya que se toman en cuenta las características que tiene que tener el docente como facilitador y al motivar al alumno a su aprendizaje:

- **Conocimiento y experiencia.**
 - **Metas.**
 - **Expectativas**
-
- **Clima en el aula de clases:**

La armonía o manera de cómo se desarrolla el docente en el aula de clases, conlleva a la estabilidad de un clima racional para ello. Por ende, tanto las características arquitectónicas y/o físicas y las características del profesor y del alumno son preponderantes para mantener este clima. Las relaciones interpersonales dependen de:

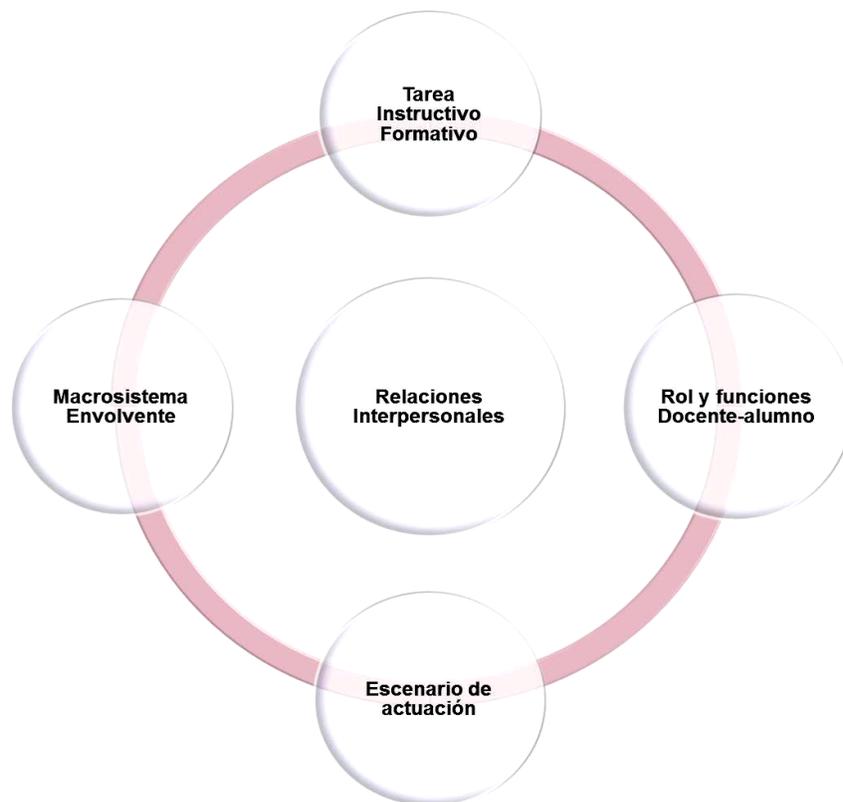


Figura 14. Relaciones Interpersonales
(Noguero, 2007)

Como docentes, el saber establecer o modificar el ambiente o clima durante la clase, representa un reto muy importante, pero ciertamente, cuando se logra establecer un mejor contacto Docente-Alumno, el clima se vuelve más cálido y esto conlleva a que se desarrolle el proceso Enseñanza – Aprendizaje de una forma más eficaz, brindando el mejor conocimiento y los alumnos creciendo en su profesión. De aquí se pueden desprender las debilidades y actitudes positivas que se tienen en el aula para poder determinar el clima mas propicio.

2.3.3 COMPETENCIA TÉCNICA

Las nuevas tecnologías se han convertido en una herramienta insustituible y de indiscutible valor y efectividad en el manejo de las informaciones con propósitos didácticos. A los profesores ya no nos vale con ser buenos manejadores de libros. Las fuentes de información y los mecanismos para distribuirlas se han informatizado y resulta difícil poder concebir un proceso didáctico en la universidad sin considerar esta competencia docente.

En la era de la sociedad de la información y el conocimiento, nos enfrentamos a nuevos cambios organizativos, administrativos y pedagógicos que implican la incorporación de las Tics en el ámbito educativo. Uno de los aspectos básicos en este proceso, es la capacitación docente y el área técnica que tiene que ver con habilidades y destrezas con el uso de las Tic en el aula. El docente debe tener conocimientos básicos de:

- Manejo en Redes: manejo de información, comunicación y desarrollo.
- Utilización de materiales: Uso de recursos multimedia (sonido, video, imagen, etc.) y selección de material de trabajo.
- Uso de periféricos: Uso de scanner, cámara de fotos, impresora, micrófono, cámara de video.
- Ofimática: Dominio de al menos un procesador de texto, programas de diseño de imágenes, presentaciones, edición de videos y sonidos.

En las competencias técnicas el docente deberá asegurarse que los estudiantes sean capaces de poseer un cierto dominio sobre las herramientas disponibles en el entorno (chat, correo electrónico, carga de ficheros, etc.). Así mismo deberá prestar atención sobre la inscripción de los alumnos, así como a la comprensión por parte de los mismos del funcionamiento del entorno de comunicación. Esta función determina en gran medida el éxito o fracaso posterior del aprendizaje a través de la red por parte de los estudiantes, pues es frecuente que las dificultades y la pérdida en el entorno por parte del alumno se produzca en los primeros contactos con el mismo, debiendo dar respuesta casi inmediata a los posibles problemas que se puedan ir presentando (Zabalza, 2007).

2.3.4 COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS

De acuerdo a Zabalza (2007), la capacidad de planificar constituye el primer gran ámbito de competencia del docente. Algunos de los procesos básicos vinculados a la mejora de la enseñanza están relacionados con la recuperación de esa competencia por parte del profesorado: concebir su actuación como el desarrollo de un proyecto, diseñar un programa adaptado a las circunstancias, seleccionar diversos dispositivos y procedimientos para comunicar los contenidos y facilitar el aprendizaje de los alumnos, etc.

Estas a su vez determinan que el docente es la persona más importante en la tarea de ayudar a los estudiantes a adquirir esas capacidades. Hoy en día los docentes en función deben estar preparados para ofrecer a sus estudiantes oportunidades de aprendizaje.

La siguiente figura sintetiza de forma general las competencias pedagógicas que debe poseer un docente.



Figura. 15 Competencias Pedagógicas

2.3.5 COMPETENCIAS LINGÜÍSTICAS

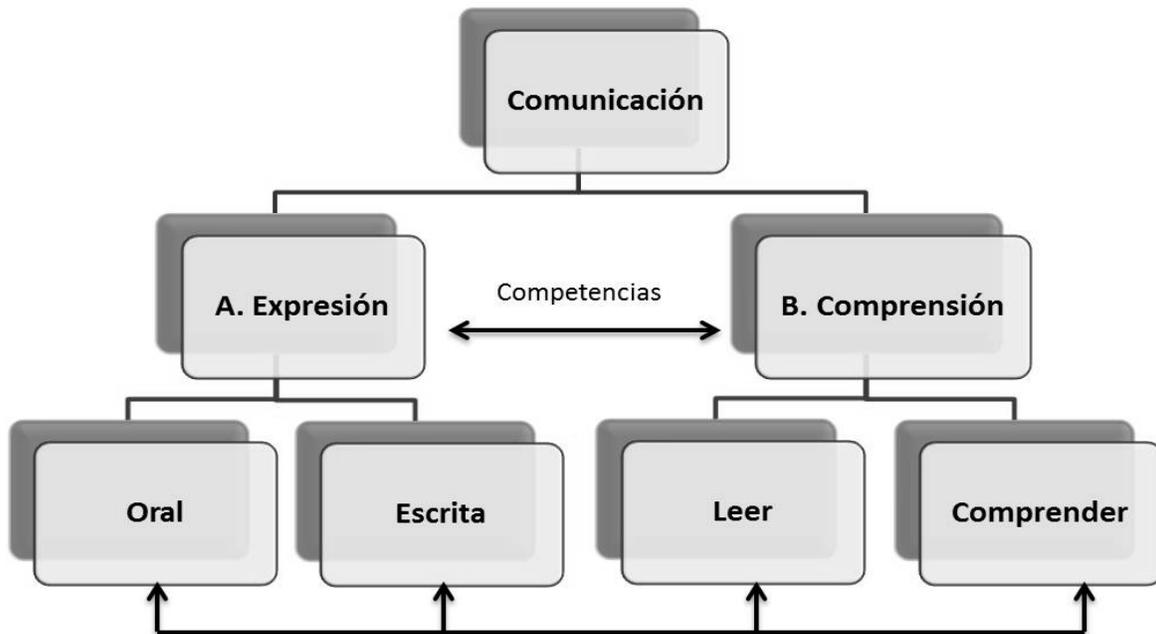


Figura. 16 Habilidades para la Adquisición de una Lengua Extranjera

(Canale & Swain, 1980), desarrollan su teoría acerca de la competencia comunicativa con base en cuatro componentes: la competencia gramatical, la sociolingüística, la discursiva y la estratégica. La primera se refiere al grado de dominio del código lingüístico, incluyendo el vocabulario, la pronunciación, la gramática y la sintaxis. Este es el punto de partida en la mayoría de los planteamientos teóricos actuales, relacionados con el desarrollo de la competencia comunicativa, han sido los trabajos de ellos.

Siguiendo con la temática de (Canale & Swain, 1980), ellos mencionan que la segunda tiene que ver con la capacidad de producir enunciados adecuados, tanto en la forma como en el significado, a la situación de comunicación. La tercera, la competencia sociolingüística, es el conocimiento de las reglas socioculturales del lenguaje.

Así, la penúltima de las competencias, la discursiva, es la capacidad para utilizar diversos tipos de discursos con el fin de organizarlos en función de los parámetros de la situación de comunicación en la que son producidos e interpretados.

Sin embargo, desde se entiende que la competencia estratégica refleja el potencial de los interlocutores para definir y matizar progresivamente los significados que transmiten, para realizar ajustes, formular aclaraciones, llevar a cabo precisiones; es decir, para utilizar todos los recursos lingüísticos y extralingüísticos de que disponen con el fin de evitar interferencias en la comunicación. Con base a lo anterior podemos decir que el docente debe tener en mente el desarrollo de las cuatro habilidades básicas: Hablar, escuchar, leer y escribir.

- **Hablar y escuchar**

- La presentación de dibujos, fotografías, carteles, propagandas, etc. con la intención que el alumno/a, individualmente o en grupo reducido, describa, narre, explique, razone, justifique, valore a propósito de la información que ofrecen estos materiales.
- La presentación pública, por parte del alumnado, de alguna producción elaborada personalmente o en grupo, simulando que es retransmitida por algún medio de comunicación (un anuncio radiofónico, un noticiario televisivo, un documento propagandístico).
- Los debates en grupo entorno a algún tema bastante conocido, no muy conocido, de manera que los alumnos asuman papeles o roles diferenciados (animador, secretario, moderador, participando...).
- La exposición en voz alta de una argumentación, de una opinión personal, de los conocimientos que se tienen entorno a algún tema puntual, como respuesta a preguntas concretas, o a cuestiones más generales, como pueden ser: ¿Qué sabes de...? ¿Qué piensas de...? ¿Qué...? ¿Quieres hacer con...? ¿Qué valor das a...? ¿Qué consejo darías en este caso...?
- La recreación de situaciones de la vida cotidiana, donde se representan los papeles de los protagonistas reales (una situación vivida en el aula, en la calle, conocida a través de los medios de comunicación).

- El diálogo a propósito de situaciones que se han vivido anteriormente y que ahora son mejor descritas, interpretadas, analizadas, valoradas¼
- La simulación de situaciones que se proponen, en las cuales participan personajes en conflicto, con opiniones contrarias, con expectativas diferenciadas, donde el alumno/a fingiría la defensa de aquello contrario a lo que piensa, o tendría que identificarse claramente con la manera de ser de algún personaje de esta situación.
- La invención colectiva de respuestas ante situaciones o acontecimientos poco conocidos, imaginados, poco previsibles (Nos encontramos un día de aquí a veinte 20 años. Vamos de viaje muy lejos).

- **Leer**

- Hacer la lectura en voz alta de un texto determinado y evaluar ciertos aspectos: velocidad, entonación, corrección, ritmo, fonética.
- A partir de la lectura de un texto determinado, seleccionar cuál de entre diversas respuestas posibles es la que expresa mejor lo que dice el texto.
- Incorporar en un texto las palabras o ideas que faltan, identificar las que expresan falsedad, adelantar lo que el texto dirá a medida que se va leyendo.
- A partir de la lectura de un texto determinado, indicar qué cuadro, qué representación, que gráfico, qué título de entre diversas posibles pega más con el conjunto del texto o con alguna parte.
- A partir de la lectura de un texto determinado, elaborar un resumen, hacer alguna representación gráfica que esté relacionada con él, completar un cuadro o matriz con datos extraídos del texto.

- **Escribir**

- Componer un texto libre sobre un determinado tema, a partir de alguna razón que lo haga necesario.
- Componer un texto ajustándose a una guía, a orientaciones concretas, que cumpla unos determinados requisitos.

- Elaborar la versión definitiva de un texto, a partir de unos borradores previamente elaborados.
- Escribir al dictado.
- Formar un único párrafo a partir de frases independientes, seleccionando los nexos, los conectores, las concordancias, los pronombres
- Rescribir un texto, introduciendo mejoras (léxicas, morfosintácticas, estilísticas).

Todo lo anterior nos permite conocer mas a fondo las competencias que un docente debe poseer; sin embargo, para llegar a la comprensión de la evaluación del desempeño es necesario referirse a las categorías de evaluación y desempeño de forma separada, para posteriormente hacer alusión a la evolución y conceptualización que de forma general han tratado diversos autores sobre la evaluación del desempeño.

Si las competencias tienen expresión en un saber hacer fundamentado en un saber, la evaluación debe considerar no solo lo que la persona sabe sino lo que hace con ese conocimiento en los diferentes contextos. Por tal razón, las competencias no son observables por si mismas, hay que inferirlas a través del desempeño o acciones específicas. De acuerdo con la intencionalidad formativa y los niveles de complejidad, se eligen los contextos en los cuales adquiere significación el desempeño de la persona que se está formando. En cada contexto se pueden evaluar diferentes aspectos.

Una competencia puede requerir de la comprensión de varios conceptos para poder consolidarse, por lo tanto el concepto se evalúa desde sus niveles de comprensión, esto es, desde la capacidad para comunicarse, argumentar y aplicar y la competencia académica desde la capacidad de fundamentar un saber hacer en un contexto específico. La evaluación del desempeño por su parte no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y en consecuencia, hablar de competencias no es suficiente y como seguimiento a esta investigación, se detalla a continuación la segunda parte que habla de la Evaluación del desempeño.

2.4 ¿QUÉ ES EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

El Diccionario Infopedia en Español señala que evaluar es: “Todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona”. Es decir, que evaluar visto desde el punto de vista de evaluar a las personas, involucra estimar el valor que las mismas tienen, o sea sus aptitudes, capacidades, etc.

Para la UNICEF (1992), *la evaluación* “es un proceso que procura determinar, de manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de actividades a la luz de los objetivos específicos. Constituye una herramienta administrativa de aprendizaje y un proceso organizativo orientado a la acción para mejorar tanto las actividades en marcha, como la planificación, programación y toma de decisiones futuras.” En las definiciones expuestas se puede apreciar como aspecto concordante que la evaluación es un proceso que debe ser sistemático, encaminado a conocer si se han logrado los objetivos previamente establecidos.

Sin embargo la definición de la UNICEF resulta más explicativa a los fines para los que puede ser utilizada la misma. Por otro lado, según el diccionario de la lengua española del Instituto de Literatura y Lingüística (2006), se entiende por *desempeño*, el “modo en que una persona lleva a cabo las actividades de su competencia”. O sea es la manera en que las personas desarrollan las actividades para las cuales han sido designadas.

Conociendo el significado de evaluación y desempeño de forma independiente, se puede iniciar el análisis de la evaluación del desempeño como factor indispensable dentro de la Gestión de Recursos Humanos de cualquier organización, para lo cual es necesario partir desde sus antecedentes y principalmente se debe conocer el perfil de puesto del colaborador. No se puede evaluar a una persona si no se comienza por establecer o conocer el perfil de puesto de la persona que se desea evaluar (Alles, 2005).

Los estudios realizados por (Pontifes, 2002) contextualizan los antecedentes de la evaluación del desempeño a principios del Siglo XIX cuando Roberto Owen aplica, en las fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia, un sistema de libros que consistía en asignar a cada trabajador un libro, en el que sus supervisores calificaban su trabajo anotando los resultados y comentarios de su desempeño, en secciones de colores que indicaban niveles de rendimiento.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales. Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos.

Es criterio de autores tales como (Chiavenato, 2009) que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad. Otros, afirman que la evaluación por competencia es la mejor manera para poder determinar anomalías en una institución.

Según Davis (2008), la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

(Chiavenato, 2009) por su parte nos dice que es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

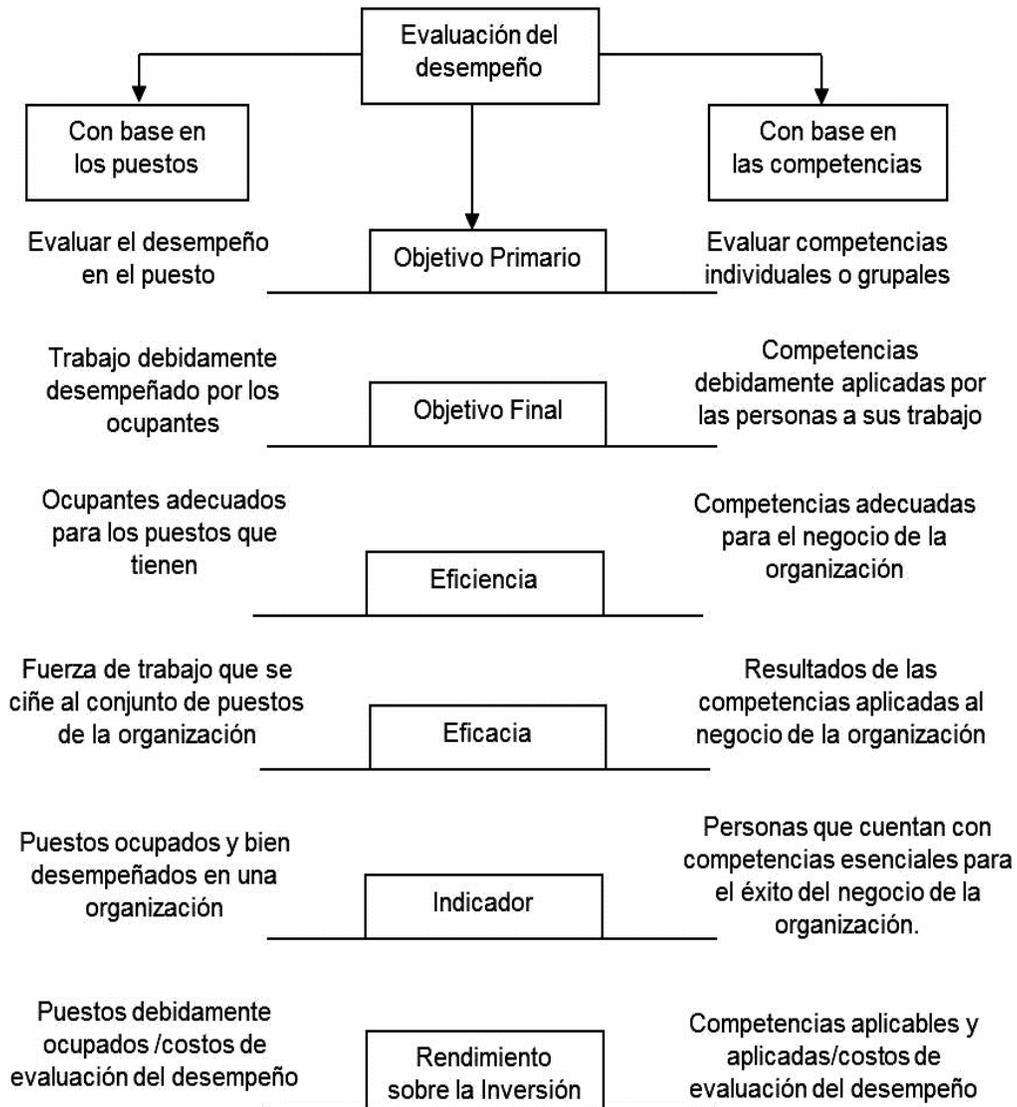


Figura 17 Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias.

(Chiavenato, 2009)

2.4.1 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal (Alles, 2006). Entre sus principales objetivos se puede señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otro lado según Alles (2006), ésta tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son importantes y necesarias para:

- Tomar decisiones de promoción y remuneración y capacitación.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo y determinar las personas claves.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

2.4.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los objetivos de la Evaluación del Desempeño implican relaciones, la evaluación del desempeño satisface algunas de las necesidades más íntimas, frecuentes e importantes de los empleados de una empresa, pero ¿Qué necesidades de la propia organización puede satisfacer la introducción de un sistema de Evaluación del desempeño? ¿Para qué le sirve a una organización el obtener una evaluación de la actuación de sus empleados?

La evaluación del desempeño comprueba la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna, detecta las necesidades de formación de los individuos, así como la detección de fallos en la actuación de los empleados entre otros (Puchol, 2007).



Figura 18 Objetivos de Evaluación del Desempeño.

(Cuestas, 1997)

2.4.3 PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño según López (2008), debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.

- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

2.4.4 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas (Valencia, 2007):

- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

2.4.5 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Los beneficios de realizar una evaluación del desempeño superan los costos en una institución (López, 2008). Puede brindar datos relevantes, confiables y válidos para ayudarnos a tomar decisiones justificadas tales como la mejora de programas y otras soluciones, qué programas y soluciones deben continuar o ser descontinuadas., cómo acercarse a los objetivos organizacionales, y si los objetivos actuales valen la pena.
- Brindan la base para la gestión del diseño, desarrollo e implementación de proyectos.
- Nos puede informar de cualquier ajuste que deba realizarse durante el desarrollo e implementación o *a posteriori*, para lograr maximizar los recursos.
- Nos brinda el modo de documentar nuestro éxito permitiendo que el merito de nuestras decisiones, departamento, personal y soluciones sea reconocido por todos., que nuestro requerimientos de presupuesto y trabajos queden justificados, que la calidad de nuestro trabajo sea respetada así como las opiniones y datos sean tomados en cuenta en toda la organización entre otros.

Complementariamente a su uso más primario (revelar, analizar y definir los requerimientos de los distintos puestos de la empresa), el análisis y descripción puede utilizarse como una herramienta concreta y clave. Cuando un programa de Evaluación del Desempeño esta bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Los principales beneficiarios son: El evaluado, el jefe, la organización y la comunidad. También se pueden mencionar algunos beneficios relacionados con el factor humano; si mejoran procesos internos en la empresa, indirectamente mejora la calidad y efectividad de ciertos aspectos del área humana.

Según lo indica la figura 19, existen algunos beneficios que se pueden incluir en una propuesta de evaluación:



Figura 19 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.

(KOIWE, 2007)

2.4.6 ELEMENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Una organización cualquiera que sea su actividad, no puede tener cualquier sistema de evaluación del desempeño, necesita tener uno que considere ciertos criterios relacionados con el desempeño. Los elementos claves de los sistemas de evaluación del desempeño deben identificar criterios relacionados con el desempeño, medirlos y luego darles retroalimentación a los empleados y al departamento de personal (Valencia, 2007).

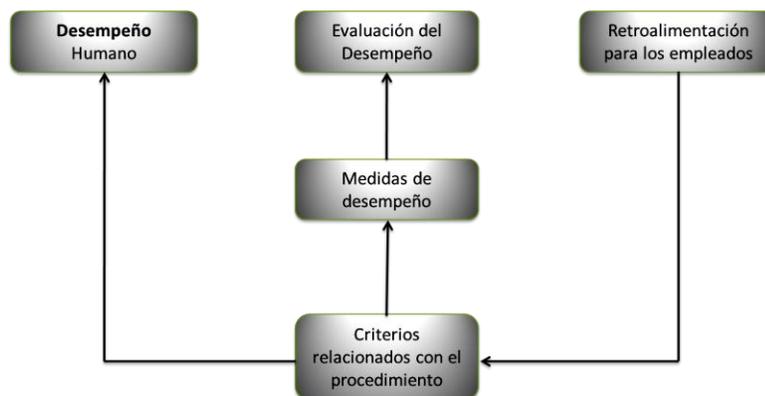


Figura 20 Elementos de la Evaluación del Desempeño.

(Valencia, 2007)

En concordancia con López (2008), el departamento de personal es el que diseña el sistema de evaluación del desempeño, es raro que se encargue de la evaluación real del desempeño. En lugar de ello, las investigaciones muestran que es el jefe inmediato del empleado quien realiza la evaluación en 90 por ciento de los casos. Aunque otras personas pueden evaluar el desempeño, el supervisor inmediato se encuentra casi siempre en la mejor posición para realizar la evaluación.

2.4.7 CONTRIBUCIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos son:

- **Captación de Recursos Humanos:**

-Revisar y valorar los criterios de selección.

-Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.

-Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

- **Compensaciones:**

Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

- **Motivación:**

Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

- **Desarrollo y Promoción:**

Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.

Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa. Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

- **Comunicación:**

Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

- **Adaptación al Puesto de Trabajo:**

- Facilitar la operación de cambios.
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

- **Descripción de Puestos:**

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

2.4.8 METODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En el año 2007, Chiavenato aseveró que existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores.

Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados. Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas.

Entre ellos, pueden citarse:

Tabla 2. Métodos para evaluar el Desempeño

Evaluación del Desempeño	
Método	Característica
Evaluación 360	Es un sistema de evaluación ascendente. Consiste en tomar datos relacionados por diversas personas que incluyen además del jefe, compañero, subalternos, clientes internos y externos. En conclusión todos los que tengan un interés o se vean afectados por el rendimiento de alguien.
Evaluación por Resultados	Parte de la fijación de metas organizacionales. Se evalúa el grado de cumplimiento de estas.
Método hay de Evaluación del Desempeño	Es un método mixto que parte del análisis y descripción de cargos donde para cada tarea/actividad declarada en el contenido de trabajo se definen estándares de desempeño.
Método de Escala Gráfica	Se trata de evaluar el desempeño por intermedio de valores, rasgos o características previamente definidos y graduados en una escala sobre la que el calificador indica el nivel del desempeño que tiene dicho rasgo o característica: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuas ✓ Semi-continuas ✓ Discontinuas
Otros Métodos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El gráfico de calificador ✓ De lista de Comprobación ✓ De comparación de Parejas ✓ De Rangos ✓ Método de Comprobación ✓ Jerarquización por orden de méritos ✓ Distribución forzada ✓ Lista de Comprobación ponderada
Nuevos Enfoques hacia la Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De incidente Crítico (ECBC) ✓ De estudio de campo ✓ De evaluación de grupo ✓ De evaluación por compañeros ✓ De selección

Ahora bien, la educación tradicional cuestiona las desvinculaciones entre la teoría y la práctica, desatención, descontextualización del conocimiento y aprendizaje memorístico. La crítica reflexiva, promueve la búsqueda de nuevas alternativas para la solución de los problemas en la educación.

El tema del diseño curricular basado en competencias, es para las Universidades el nuevo paradigma que tiende a remplazar al modelo **tradicional** y que busca lograr la conjunción de la teoría con la práctica y de lo profesional con lo académico. Por otro lado, una de las primeras preguntas que debemos hacernos es para qué evaluar las competencias (Alles, 2005).

En concordancia con Alles, (2005), tenemos dos respuestas para esto: una, para saber qué tipo de trabajador estamos contratando y, dos, para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño. Normalmente, en el primer caso, el resultado de la evaluación de las competencias de un postulante nos va ayudar a tomar la decisión de si conviene o no contratarlo. La evaluación de desempeño, en cambio, es bastante más compleja y permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

Sumando y restando, el objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. Y es que la evaluación de competencias, no se aplica durante los procesos de enseñanza-aprendizaje que experimenta una persona, sino que se usa en sus procesos laborales.

El concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa. (Alles, 2005)

2.4.9 DIMENSIONES E INDICADORES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DOCENTE

La evaluación se ha ido perfeccionando en cuanto a objetivos e integralidad y ha involucrado a los diferentes agentes y contextos formativos.

Hoy se concibe una evaluación del desempeño del docente en formación inicial en el cumplimiento de sus funciones como profesor donde este demuestra los diferentes modos de actuación de acuerdo con los diferentes componentes organizacionales del proceso. Las dimensiones e indicadores propuestos en la tabla 2, dinamizan el proceso de evaluación del desempeño de los docentes en formación inicial de una manera lógica y coherente en correspondencia con las necesidades y potencialidades de los mismos.

Tabla 3 Dimensiones e Indicadores De los Docentes

E V A L U A C I O N del D E S E M P E Ñ O	Dimensiones e indicadores para evaluar el desempeño profesional de los docentes	
	Dimensiones	Indicadores
	Desempeño Académico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de sus obligaciones docentes. ✓ Nivel Cognitivo de la materia que imparte. ✓ Automotivación por la superación permanente en su formación académica así como en el uso de TIC's ✓ Relaciones tanto con el alumno así como con los miembros de trabajo. ✓ Habilidades comunicativas. ✓ Aplicación de los contenidos del currículo.
	Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de sus funciones administrativas como docente. ✓ Nivel de aplicación de los contenidos del Currículo. ✓ Habilidades y capacidades pedagógicas profesionales para lograr una adecuada integración entre lo académico y lo laboral. ✓ Dominio del contenido de la asignatura que imparte. ✓ Ética pedagógica. ✓ Formación axiológica que posee y demuestra en su desempeño.
Desempeño investigativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidades científica investigativa y que aplica en función de su desempeño laboral. ✓ Integración que logra del conocimiento científico aportados por las diferentes asignaturas en función de su desempeño. ✓ Empleo de los métodos y técnicas de investigación. ✓ Participación en los diferentes eventos como parte de la socialización. ✓ Autodidactismo y empleo de bibliografías complementarias en función de una cultura general integral. 	

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo explica el método utilizado para llegar a los resultados deseados en base a los objetivos propuestos del tema de investigación.

3.1 ENFOQUE Y MÉTODO

Este estudio se orientó metodológicamente por una investigación de carácter descriptivo y transversal. Se plantea como punto de partida, la descripción cualitativa de los docentes, dado que se pretenden estudiar las variables objeto de investigación como la evaluación del desempeño y las competencias docentes o través de la técnica de observación, con el fin de establecer la relación entre las mismas. Para lograr estos resultados se siguieron una serie de pasos, lo que permitió establecer la naturaleza de esta investigación de forma aplicada y de campo, facilitando la recolección de los datos en la realidad y de forma directa.

Así pues, realizar un estudio de tipo descriptivo da a conocer las situaciones, y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que conforman el departamento de inglés de CEUTEC Tegucigalpa. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Por consiguiente, con el seguimiento de estos pasos, se pretende lograr la efectividad del instrumento de evaluación del desempeño por competencias en el departamento de EFL, estableciendo así la naturaleza de esta investigación de forma aplicada y de campo permitiendo la recolección de los datos en la realidad de forma directa. Se observan fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos; es decir, no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes; se recolectarán datos en un solo lugar, en un único tiempo, por tanto no se manipulan las variables, lo que determina que esta investigación sea de tipo no experimental.

La evaluación por competencias es tanto cualitativa como cuantitativa. En lo cualitativo se busca determinar de forma progresiva los logros concretos que van teniendo los docentes a medida que avanzan en el desarrollo de la temática en su clase. En lo cuantitativo, los logros se relacionan con una escala, para determinar de forma numérica el grado de avance. De esta manera, los números indicarán niveles de desarrollo, y tales niveles de desarrollo se asocian con niveles de logro cualitativos.

En consecuencia, diseñar una matriz de evaluación por competencias es inminente ya que permite detallar de forma mas precisa los aspectos (variables) para evaluar a los docentes tanto de forma cualitativa (en sus logros) como cuantitativa (niveles numéricos de avance). Se recogen los datos sobre la base de una metodología previamente implementada, los cuales exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento y determinación de la utilidad del instrumento de evaluación por competencias.

3.1.1 ETAPAS DE ESTA INVESTIGACION

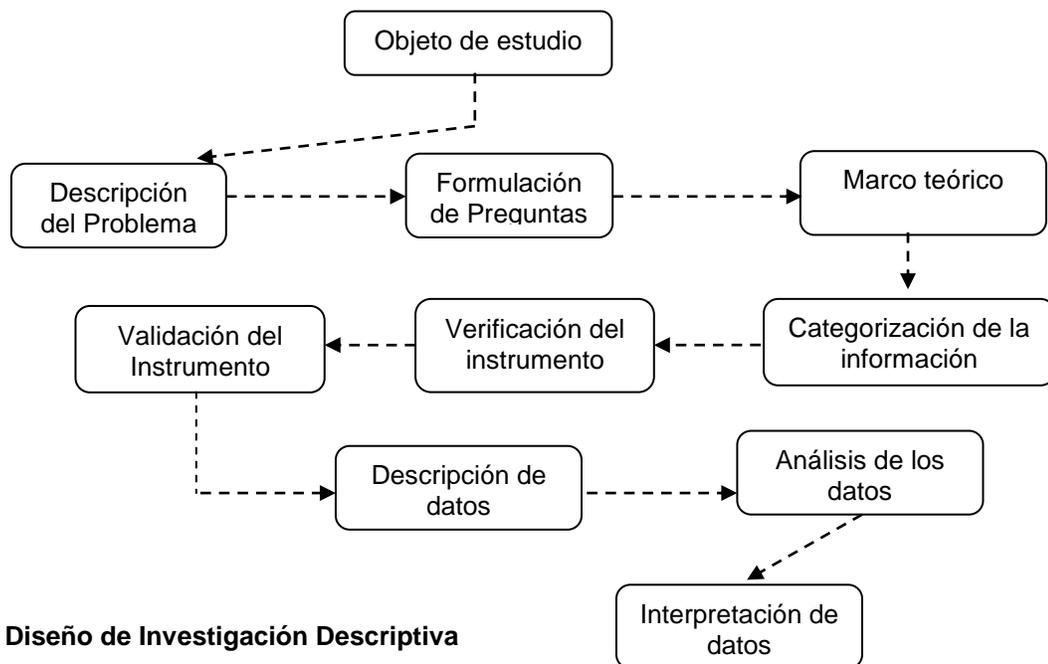


Figura 21. Diseño de Investigación Descriptiva

Se observará toda la población objeto de estudio conformado por el personal docente del departamento de inglés, CEUTEC Tegucigalpa. Una vez recolectados los datos de las observaciones se analizarán en un solo momento con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Esto proporcionará una visión de la situación en estudio y permitirá indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables utilizadas.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de esta investigación se desarrolló una estructura a seguir con el fin de encontrar resultados confiables y su relación con las interrogantes antes planteadas. Una vez se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las preguntas tratando de responderlas de manera práctica y concreta.

3.2.1 ESQUEMA

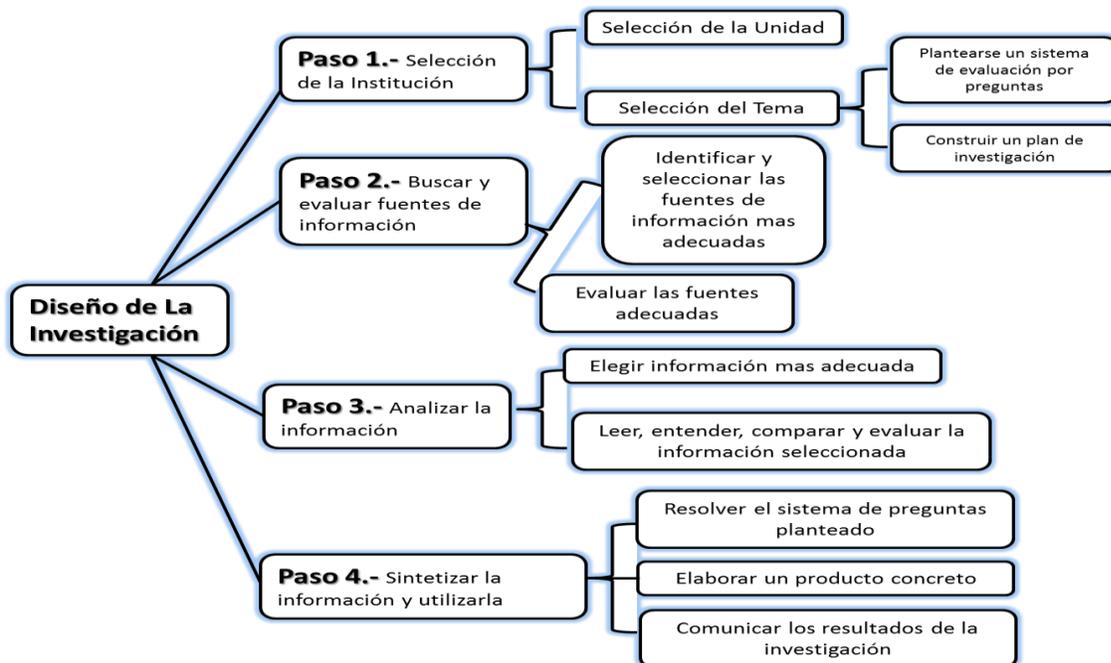


Figura 22. Diseño de la Investigación.

En el esquema anterior se muestra de forma gráfica el diseño que se sigue para la elaboración de este estudio de investigación y aplicación. Para tal estudio, se siguieron procedimientos y pasos que fueron determinando poco a poco la evolución del mismo y la forma en que se fue desarrollando la investigación para poder llegar a los resultados requeridos.

3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Cuando se trata de una población excesivamente amplia se recoge la información a partir de unas pocas unidades cuidadosamente seleccionadas, sin embargo, el departamento de EFL por ser una unidad de estudio pequeña y con las mismas características, permitió la aplicación de los instrumentos respectivos del cual fue objeto.

Para ello se procedió de la siguiente manera:

- Se ordenó los 15 docentes en un listado simple.
- Se procedió a evaluar a los 15 docentes con el instrumento de evaluación actual que se utiliza en la universidad.
- Posteriormente se evaluaron a los 15 docentes con el instrumento de evaluación por competencia elaborado y aprobado por la dirección académica para efectos de esta tesis.

Esta evaluación fue aplicada por personas ajenas al departamento conocedoras de métodos y técnicas de enseñanza con el fin de evitar el sesgo de los resultados. Se recolectaron las opiniones para emitir los juicios respectivos que determinarán las habilidades y deficiencias que se derivan de la aplicación del modelo por competencias. Para la recolección de la información se utilizó la técnica de observación de clases, con el nuevo instrumento para evaluar las competencias de los docentes y así poder medir la variable establecidas en este estudio.

Dicho instrumento se generó con la creación de una matriz operacional y una rúbrica tipo escala que contempla 2 competencias principales con sus respectivos sub-competencias e indicadores con las siguientes alternativas de evaluación: (1), (2), (3), (4), y N/A. Las competencias para evaluar el desempeño (Desempeño Académico, Laboral e investigativo) serán evaluadas en forma de “Crítica constructiva” dadas por el observador y jefe académico.

El instrumento fue adaptado y validado, para efectos de esta tesis y por ende del estudio, a través del juicio de expertos, quienes evaluaron y validaron la pertinencia de los incisos de las variables, sus dimensiones e indicadores, así como la redacción y claridad de las preguntas. Se consideraron las observaciones realizadas por estos expertos quienes aportaron recomendaciones relacionadas con la redacción de algunas preguntas por lo que los instrumentos se consideraron válidos para su aplicación.

Asimismo, la confiabilidad se determinó a través de la aplicación de una prueba piloto y calculando el coeficiente de confiabilidad a través del método de regla de tres, lo cual indica que dicho instrumento es confiable.

Tabla 4 Matriz operacional de la investigación

Calificación para la Evaluación del Desempeño				
La evaluación del desempeño será evaluada desde la perspectiva del jefe inmediato mediante los " comentarios objetivos " y " observables " del desempeño por el colaborador a lo largo de periodo en el que se encuentre activo y dentro del proceso evaluativo indicado por la planificación de la jefatura o cualquier otra entidad pertinente asignada por la misma.				
Objetivo	Categoría	Conceptos	Dimensiones	Indicadores
Determinar si la guía de observación diaria de clases que actualmente se utilizan para evaluar a los	"entendemos por variable cualquier característica o cualidad de la realidad que es	Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. (Chiavenato, 2009)	Desempeño Académico	Cumplimiento de Obligaciones Académicas
				Conocimiento de la Materia que imparte
				Automotivación por la superación permanente en su formación académica así como en el uso de TIC's

docentes mide las competencias necesarias en los mismos.	susceptible de asumir diferentes valores, es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere puede tener un valor fijo". En este estudio se determinaron dos variables: Evaluación del Desempeño			Aplicación de Contenidos curriculares	
				Habilidades Comunicativas	
				Desempeño Laboral	Cumplimiento de sus obligaciones administrativas como docente.
					Habilidades y Capacidades pedagógicas
					Dominio de Contenidos
					Habilidades y Capacidades Pedagógicas
					Relaciones interpersonales
					Ética
				Desempeño investigativo	Capacidad de Investigación
					Empleo de Métodos y técnica de Investigación
					Integración de Conocimientos científicos
					Empleo de los métodos y técnicas de investigación.
					Participación en eventos científicos
				Calificación para la Evaluación de las Competencias Docentes	
Escala	Descripción				
1	Muy poca o ninguna evidencia de que la competencia existe o es demostrada por el candidato.				
2	La evidencia de poseer esta competencia es demostrada a través de algunos, pero no todos los comportamientos definidos.				
3	La evidencia de poseer esta competencia es demostrada consistentemente a través de todos los comportamientos definidos.				
4	Evidencia de fortaleza en esta competencia demostrada consistentemente a través de todos los comportamientos definidos.				
Comparar cual de los dos modelos utilizados	Competencia Docente	Son el conjunto de recursos - conocimientos, habilidades y actitudes- que necesitan los profesores para resolver de forma	Orientación al Logro	Cumplimiento de lo calendarizado	
				Participación en Capacitaciones	
				Planificación y programación de Actividades	
				Cumplimiento de	

cumple con los estándares para la evaluación docente.		satisfactoria las situaciones a las que se enfrentan en su quehacer profesional.		asignaciones
				Diseño de Tareas para autoevaluación
				Sugerencia para logro de objetivos del departamento
			técnicas	Utilización de Softwares
				Implementación de foros
				Manejo de Plataformas
				Registro de Calificaciones
			Pedagógicas	Planeación de clases
				Redacción de objetivos
				Uso de metodología, técnicas, e instrumentos de evaluación adecuados
				Vinculación de conceptos con la teoría
				Retroalimentación constructiva
				Nivel de instrucciones
			Orientadas hacia el Estudiante	Integración de Alumnos
				Empatía
				Motivación
				Respuesta dadas
				Clima en el aula de clases
			Lingüísticas	Habilidades auditivas
				Habilidades de lectura
Habilidades de Comprensión				
Habilidades comunicativas				

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Tal como se indicó, la observación empleada en la investigación se da de tipo cualitativa por naturaleza; sin embargo los datos aplicados se recopilaron de forma cuantitativa utilizando como instrumento: El nuevo modelo de evaluación por competencias y análisis de hojas de acompañamiento docente.

En el informe de la investigación se señalan los datos obtenidos de las respectivas observaciones de clase y la naturaleza exacta de la población de 15 docentes del departamento de inglés del Centro Universitario Tecnológico CEUTEC.

3.3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la realización de este estudio se tomó como fuente la Universidad CEUTEC y específicamente el departamento de EFL en donde sus 15 docentes formaron parte del proceso siendo observados para obtener los resultados que se buscaban del nuevo modelo de evaluación por competencias.



Figura 23 Fuentes de Información

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

La evaluación docente por competencias permite visualizar cada uno de los aspectos establecidos en el instrumento aplicado obteniendo todo los resultados posibles y deseados del proceso y éste es el eje que orienta la presente investigación. Para efectos de este estudio se han eliminado los nombres de los docentes evaluados asignando un sobrenombre: Docente 1, Docente 2... etc. El análisis de los resultados parte de la descripción de los docentes que conforman el departamento y seguidamente el análisis de acuerdo a las variables antes descritas en este informe.

Para una mejor comprensión del por qué la implementación de un nuevo instrumento, basta con referirnos al anexo 2 “Guía de Observación de Clases”. Éste instrumento además de no reunir los criterios adecuados para evaluar a un docente, no puntualiza la forma de evaluar una determinada competencia. Por otro lado, los ítems son ambiguos y algunos de ellos no se prestan para una evaluación métrica objetiva tal es el caso de los incisos: 1, 3, 11, 18, 22...etc. Por otro lado, se presta a la subjetividad del observador para poder dar una calificación ya que no posee una rúbrica la cual sirva de guía para dicho propósito.

Por tal razón, y sabiendo la temática que se da al aplicar el instrumento actual y comparando sus resultados con el modelo a implementarse, se puede observar que el 100% de los docentes eran afectados en su evaluación contrario a lo que se dio con el actual modelo por competencias a implementarse.

En periodos anteriores, el promedio de nota obtenida de parte de los docentes oscilaba entre el 51% y 62%; y, con el actual modelo el promedio de evaluación global es de 89.4%. Con esto, no se trata de favorecer ni afectar la labor docente pero si reconocer la ardua labor que cada uno de ellos desarrolla dentro y fuera del aula de clases y determinar así nuevas formas de incentivos o compensaciones que vaya en pro de la

satisfacción personal y profesional de cada uno de los que desarrollan una cátedra en esta universidad.

4.1 PERSONAL DOCENTE DE EFL

El departamento de EFL de CEUTEC Tegucigalpa está conformado por 15 docentes y una jefatura los cuales presentan las siguientes características:

Tabla 5 Estructura Docente del Departamento de EFL CEUTEC Tegucigalpa

Docente	Nivel Académico	Antigüedad	Status dentro de la Institución	Tipo de Docente
Docente 1	Maestrante	4 años	Tiempo completo	Jefatura
Docente 2	Licenciatura	3 meses	Tiempo completo	Por Hora
Docente 3	Maestría	4 años	Tiempo completo	Planta
Docente 4	Maestrante	5 años	Tiempo completo	Permanente
Docente 5	Licenciatura	3 años	Tiempo completo	Permanente
Docente 6	Maestrante	4 años	Tiempo completo	Permanente
Docente 7	Licenciatura	3 años	Tiempo completo	Permanente
Docente 8	Maestría	3 años	Tiempo completo	Permanente
Docente 9	Maestría	5 años	Tiempo Parcial	Permanente
Docente 10	Maestrante	3 años	Tiempo completo	Permanente
Docente 11	Maestrante	2 años	Tiempo completo	Permanente
Docente 12	Maestría	3 meses	Tiempo Parcial	Por Hora
Docente 13	Maestría	5 años	Tiempo Parcial	Permanente
Docente 14	Maestre	2 años	Tiempo Completo	UNITEC Permanente
Docente 15	Maestría	3 años	Tiempo Parcial	Permanente

4.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este aspecto de la evaluación contempla tres sub-competencias que fueron evaluadas desde la perspectiva de evaluación del desempeño de cada docente tomando en cuenta la trayectoria del desempeño en el actual periodo 4 del presente año 2012.

Esta evaluación se desglosa de la siguiente forma:

- **Desempeño Académico:** La figura 23, muestra las evaluaciones obtenidas de la ponderación que se maneja para los docentes en cuanto al desempeño académico dentro de la institución. Esta calificación oscila entre 0 y 10 puntos que se otorgan por tal desempeño (manejo de plataforma: Subida de recursos didácticos, foros, sitios de navegación, calificaciones entre otros). Entre el total obtenido el promedio ponderado resultó de un 8.93/10 es decir que mas del 80% de los docentes del departamento de EFL cumplen con los requerimientos del departamento.

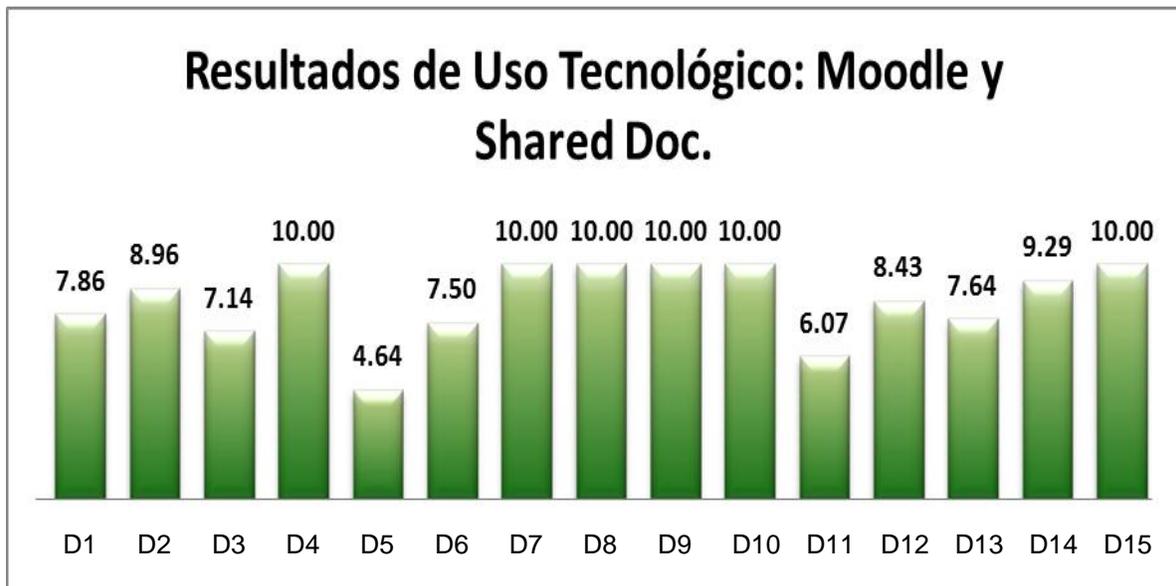


Figura 24. Resultados del Desempeño Académico

La siguiente figura 24, muestra los resultados del acompañamiento docente. Este es un instrumento utilizado en la universidad como parte del proceso de evaluación y es llenada por los alumnos al final cada sesión observada por el evaluador.

En ella se hacen una evaluación del desempeño del docente en el aula de clase basándose en una escala de 1 a 3 en donde 1 es Bajo, 2 es Medio y 3 es Alto.

De los resultados descritos se obtiene un promedio 2.88 en general lo que significa que los docentes de EFL están muy bien evaluados según la perspectiva de los alumnos.

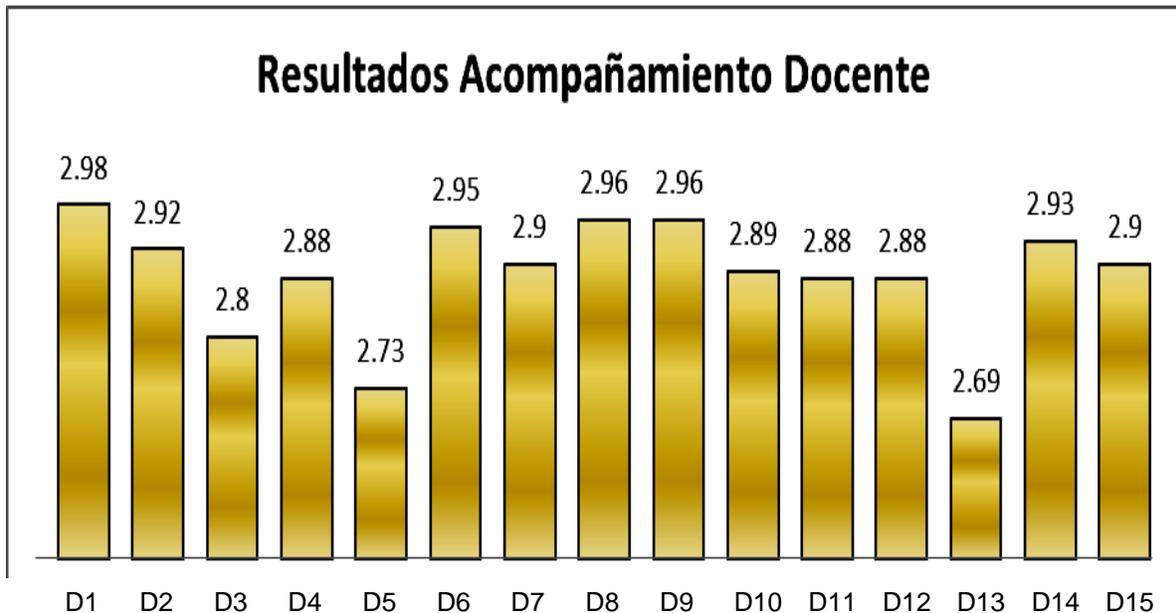


Figura 25. Acompañamiento Docente

- **Desempeño Laboral:** El desempeño laboral de los docentes de EFL es evaluado directamente por el departamento de Desarrollo Docente. Este departamento hace un monitoreo de los cursos y capacitaciones que cada uno de los docentes de esta universidad tiene que tomar para poderse acreditar a la respectiva nota de evaluación que conforma la Evaluación 360. La tabla siguiente muestra el avance por año de los diferentes cursos tomados.

Cabe mencionar que la distribución de cursos para el departamento de EFL fue aprobada hasta este año debido a la temática del mismo, es decir, que no todos los cursos de la red Laureate deben ser aprobados por los docentes ya que la perspectiva de estos no satisface las necesidades de un docente de lengua. Por tal razón, se hizo una redistribución de los cursos que un docente de EFL debe tomar para su desarrollo profesional y laboral.

Tabla 6 Curso de desarrollo docente

Docente	2012					2013				2014					
	NIB "A"		NIB "B"			NIB "C"	NIB "D"				NIB "E"				
	Induction	Seneca	Problem Based Learning	Collaborative Learning	Laureate Faculty in the 21 Century	Introduction Module	Mod. 1: Teaching Reading and Listening	Mod. 2: Teaching Speaking and Writing	Mod. 3: Teaching with Technology	Mod. 4: Teaching Grammar, Vocabulary and Pronunciation	Mod. 1: Introduction to the LIU Certificate	Mod. 2: Student Centered Teaching	Mod. 3: Teaching Tools	Mod. 4: Assessment Tools	Mod. 5: Technology Tools
Docente 1	1	1		1	1	1									
Docente 2	1	1	1	1											
Docente 3	1	1			1	1									
Docente 4	1	1	1	1	1										
Docente 5	1	1		1	1	1									
Docente 6	1	1		1	1	1	1	1	1	1					
Docente 7	1	1	1	1	1										
Docente 8	1	1	1		1										
Docente 9	1	1		1	1	1									
Docente 10	1	1		1	1										
Docente 11	1	1	1		1										
Docente 13	1	1				1									
Docente 14	1	1													
Docente 15	1	1													

Otros aspectos que se evalúan dentro del departamento así como en el resto de las demás áreas académicas son el ausentismo y las reposiciones de clases hechas por los docentes en caso de haber faltas. Esta información es monitoreada por el departamento del departamento de Calidad Educativa de UNITEC. La siguiente figura muestra la forma en que son evaluados los diferentes departamentos. El departamento de EFL ocupa el 5 lugar en cuanto a ausencias y reposiciones en todo un periodo académico.

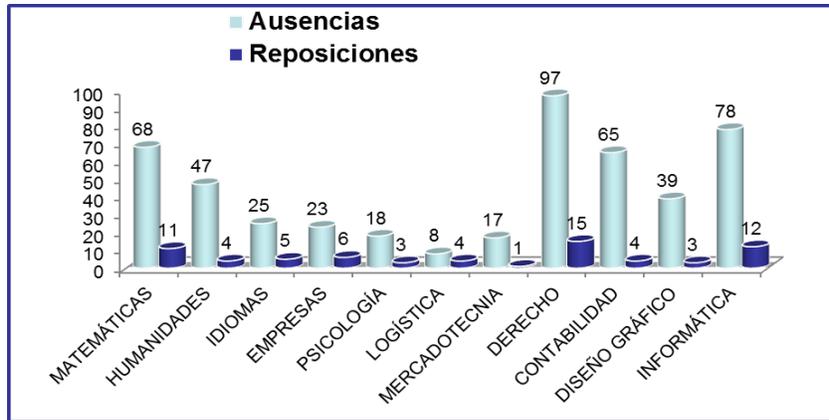


Figura 26. Ausencias y Reposiciones Docentes CEUTEC

Fuente proporcionada por José Manuel Peraza. Vicerrectoría Académica UNITEC

Esta evaluación es complementaria a otros aspectos que se toman en cuenta para calificar el desempeño del docente. La figura 27, muestra el uso de Google Docs. en el cual el docente debe ingresar las notas obtenidas por cada alumno en su aula de clase. Para esto, se audita cada uno de los docentes para ver su desempeño asignando la calificación que oscila entre 0 y 5 como complemento a su evaluación 360.

Tabla 7 Resultados de auditoría para docentes en google docs. (Participación activa)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
1	EFL ACTIVE PARTICIP GRADEBO																									
2	STUDENT NAMES	LAST NAMES	ACCOUNT #	WEEK 2				WEEK 3				WEEK 4				1ST PARTIAL TOTAL	WEEK 5			WEEK 6				WEEK 7		
3				CLASS 1	CLASS 2	CLASS 3	TOTAL	CLASS 1	CLASS 2	CLASS 3	TOTAL	CLASS 1	CLASS 2	CLASS 3	TOTAL		CLASS 1	CLASS 2	CLASS 3	Total	CLASS 1	CLASS 2	CLASS 3	TOTAL	CLASS 1	CLASS 2
4								QUIZ			0		QUIZ/STRAT	ORAL	0.00	0.00	EXAM					QUIZ		0		
5	VICTORIA ALEJANDRA	FERRERA PARHAM	31141008	0	0	0	0	QUIZ	0	0	0	0	QUIZ/STRAT	ORAL	0.00	0.00	EXAM	1	1	1	1	QUIZ	1	1		
6	IVANE ESLY	MOLINA ESPINAL	10811231	2	2	1	1.666	QUIZ	2	2	2	4	QUIZ/STRAT	ORAL	4.00	2.56	EXAM	1	1	1	1	QUIZ	1	1		
7	GERSON CRISTOBAL	PACHECO CHAVEZ	31211010	4	4	4	4	QUIZ	4	4	4	4	QUIZ/STRAT	ORAL	4.00	4.00	EXAM	4	4	4	4	QUIZ	4	4		
8	HODTRY JOCELINE	PINEDA SEVILLA	30841553	4	4	4	4	QUIZ	4	4	4	5	QUIZ/STRAT	ORAL	5.00	4.33	EXAM	4	4	4	4	QUIZ	4	4		
9	NATHALIE NICHOLS	REYES OSORIO	11044	4	4	4	4	QUIZ	4	4	4	4	QUIZ/STRAT	ORAL	4.00	4.00	EXAM	4	4	4	4	QUIZ	4	4		
10																										
11																										

Tabla 8 Resultados de auditoría para docentes en google docs. (Gradebook)

Clase	Docente	Shared Documentos		Nota
		Active Participation Semanas de la 1 a la 4	Gradebooks Unidades 1, 2 y 3	
3892	Docente 1	1	1	5
2288	Docente 1	1	1	5
2178	Docente 1	1	1	5
2175	Docente 1	1	1	5

- Desempeño Investigativo:** Como parte de su evaluación los docentes deben investigar los recursos didácticos a utilizar para el desarrollo de sus clases y como política se ha establecido un número mínimo de 6 recursos por unidad didáctica, 2 links de sitios de internet y por lo menos 1 video relacionado a la temática sugerida en el sílabo establecido en el departamento. Así mismo, el docente debe hacer uso de la biblioteca virtual y hacer partícipe a sus alumnos del uso de la misma y deberán especificarlo y ponerlo como parte de su planificación didáctica.

La forma de evaluación en esta etapa se hace a través de auditorías asignando un valor de 5 puntos como puntuación máxima para efectos de Evaluación 360.

Grammar Explanation

Classroom Instructions

Class # 1

- The Verb To BE
- Imperatives

Resources

- Verb To be Present
- Verb To BE Worksheet
- Test To Beginners
- Moods
- Imperatives Test 1
- Imperatives Test 2
- General Grammar Exercise Unit 1

Links

- The Verb TO BE 1
- The Verb TO BE 2
- The Verb TO BE 3

Others

- Verb To Be
- Describing People

Classroom Actions Compartir Más información

www.cursosats.com

Do your homework.

Haga su tarea.

Homework # 1

- Homework 1
- Homework 1 with Corrections

Figura Uso de plataforma moodle 1

Tabla 9. Calificación Docente por uso de Plataforma Moodle

Auditoria De Moodle Cuarto Periodo 2012															
Primera Revisión		Fecha: 29 al 30 de agosto		Segunda Revisión		11 de Septiembre de 2012									
MOODLE									Shared						
Clase	Maestro	Grammar Explanation							Observaciones	Nota	Active Participation Semanas de la 1a a la 4	Gradebooks: Unidades 1, 2 y 3	Nota	Gran total	
		Sílabo	Recursos no menos de 4	Temas	Clase en Power Point	Links no menos de dos	Cirros: No menos de 2	Calificaciones							
3892	Docente 1	0	1	0	0	0.5	1	0.5	están mal diseñados	2.50	1	1	5	17.50	87.5
2288	Docente 1	0	1	0	0	0.5	1	0.5		2.50	1	1	5	17.50	87.5
2178	Docente 1	0	1	0	0	0.5	1	0.5		2.50	1	1	5	17.50	87.5
2175	Docente 1	0	1	0	0	0.5	1	0.5		2.50	1	1	5	17.50	87.5
									Promedio General	2.50					
2340	Docente 2	0	0.5	0.5	0.5	1	1	1	No cumple requisitos de recursos	3.75	1	1	5	18.75	93.8
2248	Docente 2	0	0.5	0.5	0.5	1	1	1	No tenía los temas en creación de página web	3.75	1	1	5	18.75	93.8
2324	Docente 2	0	0.5	0.5	0.5	1	1	1		3.75	1	1	5	18.75	93.8
2323	Docente 2	0	0.5	0.5	0.5	1	1	1		3.75	1	1	5	18.75	93.8
									Promedio General	3.75					
2181	Docente 3	0	1	0	0	0	0	1	Buce si está trabajando, solo que no está siguiendo el orden conforme al sistema.	3.33	1	0	2.5	15.83	79.2
2184	Docente 3	0	1	0	0	0	0	1		3.33	1	0	2.5	15.83	79.2

4.3 ANALISIS DE INSTRUMENTO

Se ha estipulado en esta universidad que la evaluación promedio aprobatoria para un docente debe ser de 80% o más. A continuación se muestran los valores obtenidos por los docentes del departamento de EFL desglosado por competencia. Se presenta el análisis de la información recolectada y los resultados a través del instrumento de Evaluación del Desempeño por Competencias. Los resultados se basan en los cuadros y gráficas para su interpretación. Este cuadro refleja las evaluaciones dadas por el observador a cada ítem con los promedios totales de cada categoría o variable.

Tabla 10. Instrumento de Evaluación Por Competencias

Docente Competencia	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	Docente 10	Docente 11	Docente 12	Docente 13	Docente 14	Docente 15
Orientación al Logro															
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
7	4	n/a	4	3	4	4	4	4	4	4	0	4	3	4	4
	10.0	7.1	9.3	8.9	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	8.6	10.0	9.6	8.6	9.6
Competencia Técnica															
1	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	3	4	4	4	0	4	4	3	4	4	4	4	2
	20.0	17.5	16.7	18.3	20.0	20.0	16.7	20.0	19.2	19.2	15.8	19.2	20.0	17.5	16.7
Competencias Pedagógicas															
1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
2	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
3	4	4	4	4	2	4	0	4	3	3	2	2	2	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4
5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3
7	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3
8	4	2	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	2	4	3
9	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3
10	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	2	4	3
11	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	1	4
12	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2
13	4	4	3	4	2	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3
14	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4
	39.3	32.9	37.1	37.1	31.4	40.0	33.6	40.0	33.6	35.0	35.0	35.7	29.3	29.3	32.1
Orientación hacia el Estudiante															
1	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	2	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	2
7	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
8	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
	9.7	9.1	9.4	9.4	9.7	10.0	9.1	10.0	9.1	9.7	9.1	9.1	7.5	7.8	7.8
Competencia Lingüística															
1	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
2	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	4	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
	10.0	8.8	10.0	8.8	8.8	10.0	8.8	10.0	9.4	9.4	8.8	10.0	8.1	9.4	8.1
Nota Total	89.0	75.3	82.5	82.5	79.9	90.0	78.1	90.0	81.2	83.2	77.2	83.9	74.6	72.5	74.4

- Orientación al logro.-** En su primera parte se evaluó la Orientación al logro en donde se obtuvo un promedio total de 9.5. Es decir que el 95% de los docentes logra casi a cabalidad con las expectativas del departamento. Sin embargo se debe de hacer un análisis con aquellos docentes que no han logrado el valor máximo que los enfile en la misma línea que al resto. Esta competencia, según el nuevo instrumento de evaluación por competencias para Docentes de Inglés tiene un valor de 10% sobre el total.

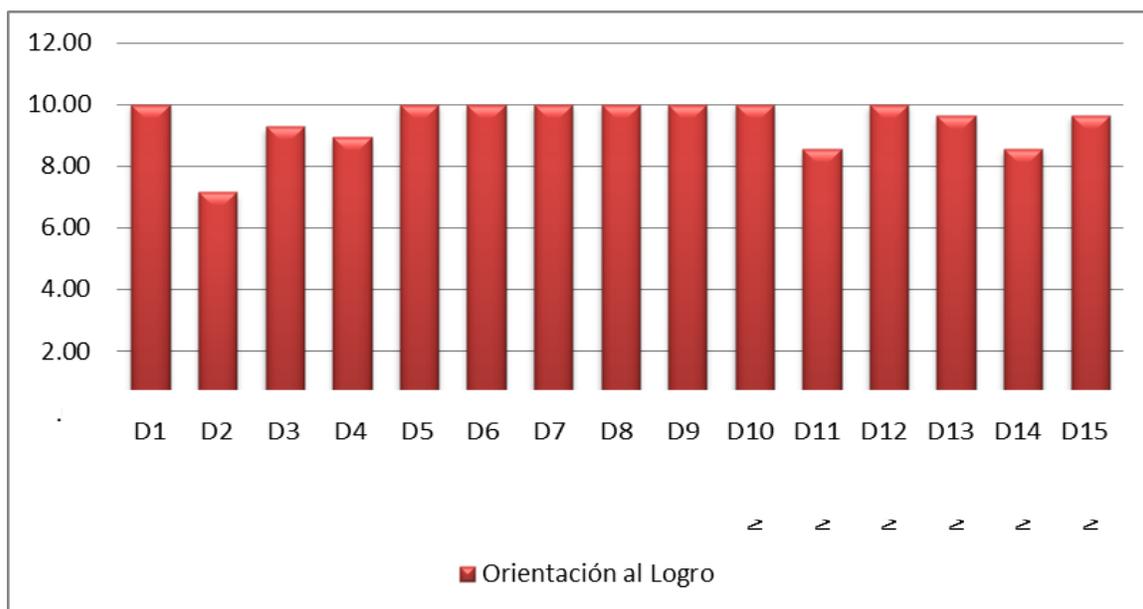


Figura 27. Resultados de Competencia de Orientación al Logro

- **Competencia Técnica.-** En esta sección los docentes obtuvieron un promedio de 18.4/20 lo que los coloca nuevamente sobre 80% de la nota mínima requerida, es decir en un porcentaje de 92%. Sin embargo se observa que el 3% de los docentes no presentan las competencias esperadas o no está siguiendo las instrucciones para desarrollar su trabajo según apuntes de observación del evaluador.



Figura 28. Resultados de Competencias Técnicas

- **Competencia Pedagógica.-** Considerada una de las competencias más delicadas de esta investigación ya que trata detalladamente los aspectos propios de la didáctica y pedagogía que encierran el proceso de enseñanza-aprendizaje. En esta sección los docentes obtuvieron un promedio de 34.8/40 es decir que los ubica en una calificación de 87%. Aquí es donde se ve reflejado un resultado que requiere un análisis inminente para ver y estudiar las causas que provocaron tales resultados. Uno de los aspectos mencionados que causa problemática en el desarrollo de la cátedra es el factor tiempo. Sin embargo, la observación más fuerte hecha por el evaluador fue la falta del verdadero modelo b-learning.

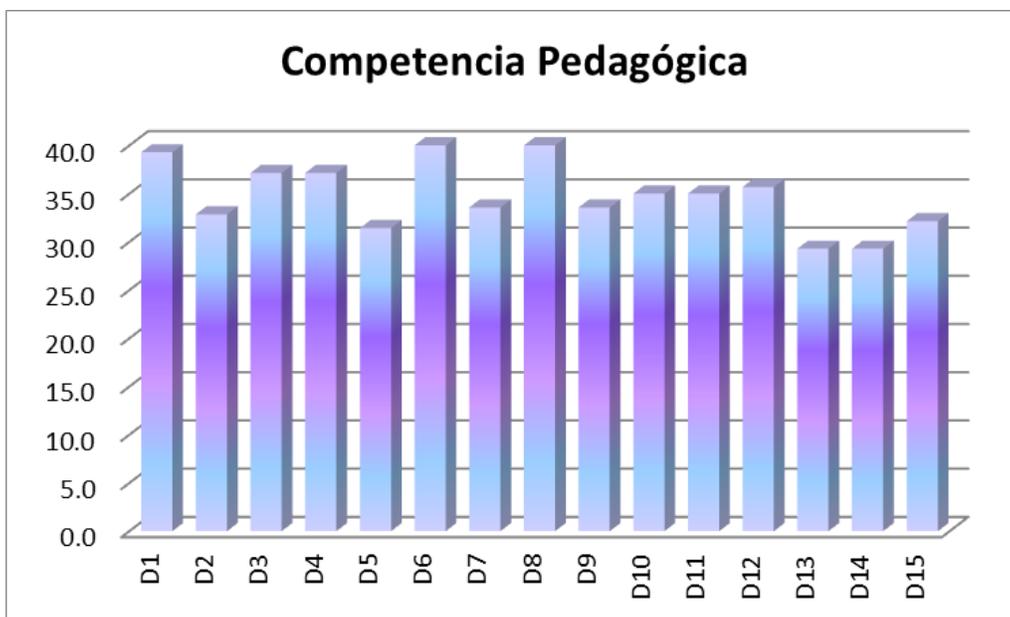


Figura 29. Resultados de Competencia Pedagógica

- Orientación hacia el Estudiante.-** En esta sección se obtuvo un promedio de 9.1/10, es decir un total de 91%. Considerada como nota satisfactoria que cumple los estándares y los requerimientos del departamento. Sin embargo siempre existen un porcentaje mínimo de docentes que requieren un seguimiento más cerca para saber e indagar las posibles causas de dicha evaluación.

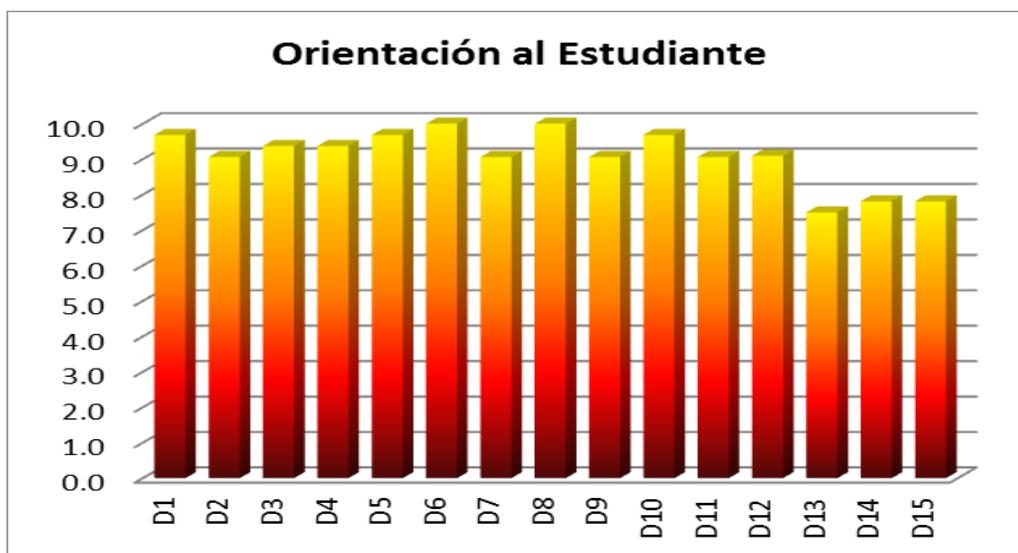


Figura 30. Resultados de Orientación al Estudiante

- **Competencias Lingüísticas.-** En esta sección los docentes obtuvieron un promedio de 9.2/10, es decir un 92% sobre la nota mínima de aprobación.



Figura 31 Resultados Obtenidos Competencias Lingüísticas

4.3.1 ANALISIS ENTRE NIVELES



Figura 32 Promedio - Competencias Docentes

El promedio es de 16.18 lo cual representa una leve caída en relación al nivel mínimo aceptable para un Desempeño Laboral (figura 34). El 34.8% de las competencias pedagógicas marca las pautas para fijar la atención y en las que se deberá centrar un plan de mejora para poder elevar así los resultados y obtener las mejores evaluaciones.

Los siguientes son las comparaciones como resultado de las evaluaciones con el nuevo instrumento de Evaluación de Desempeño Docente por Competencias. Se obtuvo un 81% de promedio lo que significa una calificación baja según lo estipulado en esta universidad a pesar de cumplir de forma general el mínimo de nota deseada.

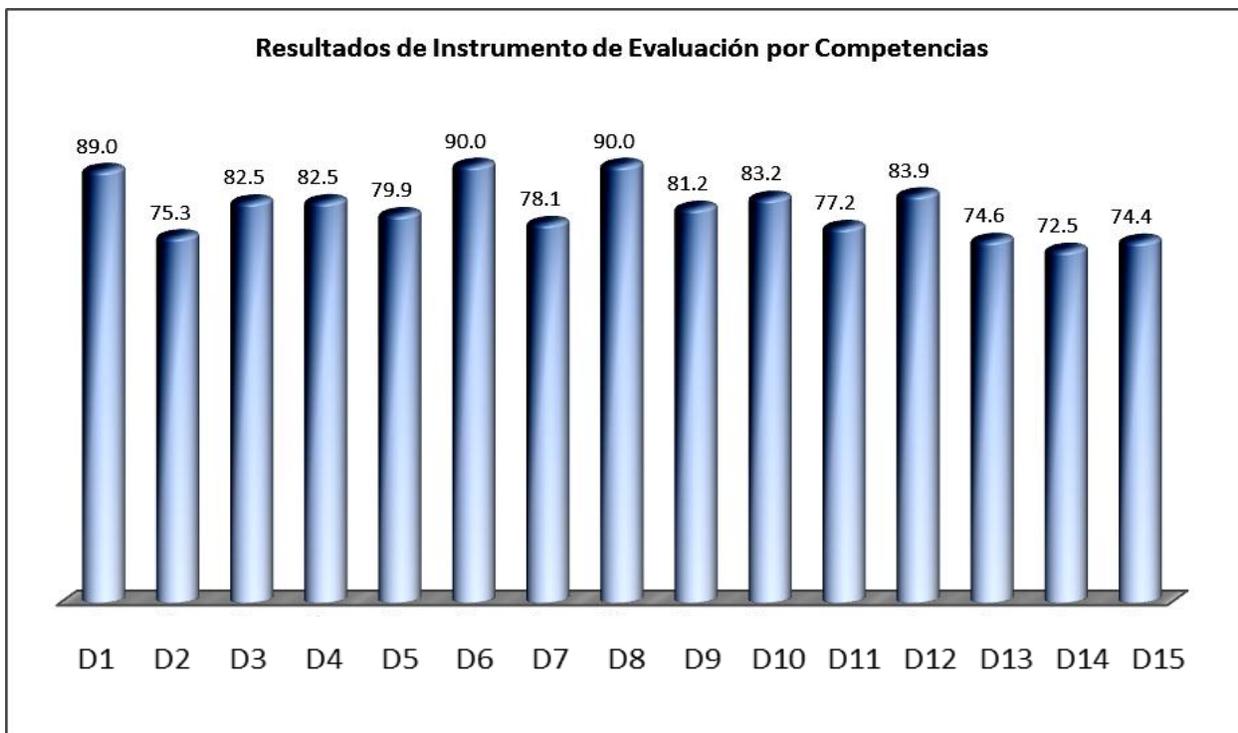


Figura 33 Promedio – Evaluación Docente

Analizando todos los datos y gráficas anteriores, el departamento de EFL debe de implementar un diseño como plan de mejoramiento y tomar las acciones necesarias efectuando ajustes en las diferentes competencias que permitan incrementar su productividad actual y promover el crecimiento y desarrollo de la misma.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tal como se planteó, los objetivos de la misma giran alrededor de dos dimensiones: Evaluación del Desempeño y Competencias Docentes; de igual forma propone recomendaciones que surgen del análisis de los resultados obtenidos de la evaluación por competencias. Proponer e implementar un instrumento de evaluación por competencias, facilitará el cumplimiento de metas de CEUTEC.

5.1 CONCLUSIONES

1. La actual guía de observación diaria de clase, no está dirigida para evaluar las competencias que identifican al docente en el área de inglés, debido a que los ítems son genéricos y listados de forma general como una hoja de verificación que indica si el docente hizo o no una determinada actividad; además de ello, no permiten al observador plasmar sus propias observaciones como mejora para los docentes. El no tener una rúbrica que sirva de pauta para poder asignar una evaluación objetiva debilita su aplicabilidad en el área de inglés.
2. El diseño de un instrumento pedagógico curricular para supervisión docente por competencias, debe evaluar de la manera más objetiva posible el desempeño técnico-pedagógico y tecnológico del docente de EFL, tanto dentro como fuera del aula de clases ya que su aplicabilidad reflejó, de forma más clara y puntal, los aspectos de mejora por parte de cada docente.
3. El instrumento pedagógico curricular para supervisión docente por competencias aplicado como prueba piloto, sirvió para determinar la veracidad, precisión y exactitud de los aspectos que se debían incluir en un instrumento y depurar la cantidad de ítems a incluir por cada competencia a evaluar.

5.2 RECOMENDACIONES

Por todo lo anterior y teniendo como base los conceptos de evaluación de desempeño y evaluación por competencia docentes bien definidos amarrados a un verdadero instrumento de evaluación por competencias se recomienda lo siguiente:

1. Aplicar instrumentos de evaluación de desempeño docente más específicos en algunas áreas o disciplinas de enseñanza, según lo establecido en el currículo, pedagogía, didáctica y tecnologías requeridas en ellas.
2. Elaborar instrumentos con los equipos de trabajo docente conforme a las áreas de enseñanza.
3. Mejorar los instrumentos y técnicas de aplicación e implementación del modelo de desempeño docente que utiliza la institución.
4. Implementar la propuesta especificada en este trabajo de investigación, ya que se ha realizado la validación de contenido: conforme a las teorías de competencias para el desempeño docente en la enseñanza del inglés y el campo empírico con el equipo de docentes de EFL de CEUTEC-Tegucigalpa.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

A continuación se presenta en este capítulo 6 una propuesta de aplicabilidad de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos del instrumento de evaluación por competencias aplicado a los docentes del departamento de EFL de CEUTEC Tegucigalpa.

6.1 EFECTIVIDAD DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE POR COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE INGLÉS, CEUTEC-TEGUCIGALPA

A través de este instrumento se pretende cambiar de forma satisfactoria para la universidad y el departamento mismo la forma y uso de los métodos y técnicas desarrollados por los docentes.

6.2 INTRODUCCION

Entiéndase por capacitación al proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos e la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. (Chiavenato, 2009)

La identificación de las necesidad de profesionalización de los docentes que componen el departamento, proponen implementar un plan de capacitación utilizando el marco referencial como parámetro y los resultados del instrumento de Evaluación por Competencias aplicado. La formación del docente en CEUTEC es un proceso esencial. La implementación de programas de renovación pedagógica, muchas veces ocasionan resistencia al cambio por parte del docente, cuya formación profesional de base no corresponde con el que hacer docente. En esta vía, se propone las siguientes líneas de acción:

- Diseño de un plan de Capacitación para docentes del departamento de EFL de CEUTEC Tegucigalpa.

- Implementación del plan de capacitación para docentes EFL de CEUTEC Tegucigalpa.
- Validación del plan de Capacitación para docentes de EFL de CEUTEC Tegucigalpa.

Este proceso va desde la detección de necesidades hasta la evaluación de resultados. Los pasos acá descritos sirven de guía para la realización de un efectivo plan de capacitación.

- Primer paso: detección de necesidades
- Segundo paso: clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación
- Tercer paso: definición de objetivos
- Cuarto paso: elaboración del programa
- Quinto paso: ejecución
- Sexto paso: evaluación de resultados

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

La efectividad de la capacitación dependerá de la ejecución de los pasos siguientes:

6.3.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES

- La detección de necesidades consistió en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer y lo que realmente se está haciendo, así como las causas de estas diferencias.

Para llevar a cabo la detección de dichas necesidades se aplicó la técnica de **Observación**, que consistió en observar el trabajo realizado tanto dentro y fuera del aula de clases por parte de cada uno de los docentes del departamento de EFL de CEUTEC para compararla con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que indican la necesidad de capacitar. Así mismo se utilizó la técnica de **Evaluación de desempeño**, que consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

6.3.2 CLASIFICACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE LAS NECESIDADES

Esto permitió determinar cuáles son las más urgentes o más importantes.

La manera más usual de clasificar las necesidades de capacitación es fue la siguiente:

- Las que tiene una persona.

Como individuos, siempre se tiene la necesidad de superación y crecimiento a nivel personal e intelectual. La globalización en la era de la información hace que las personas reconozcan la importancia de la capacitación y del entrenamiento. Colaboradores de una empresa necesitan ser capacitados porque en la era de la información se debe ser competente en el mercado, para mayor entendimiento comparemos metafóricamente su talento humano a lo que hace un equipo profesional de cualquier deporte, ellos están en forma continuamente, se entrenando día a día para poder participar en los eventos deportivos y así ganar.

- Las que tiene un grupo.

Si una persona de un grupo de trabajo no está lo suficientemente capacitada esta desperdiciando recursos donde los aciertos y errores tienen un mayor impacto en los resultados de la misma.

Por lo tanto la capacitación es igual de importante en una empresa grande que en una pequeña. Tener capacitado a un grupo, aportará a las empresas un personal mejor preparado, adiestrado, el cual hará que se desarrolle en sus actividades relacionadas a su puesto de trabajo que desempeña. Esperando con ello que cada personal se encuentre en un puesto acorde a su perfil profesional.

- Las que requieren atención inmediata.

Las capacitaciones por muy pequeñas que estas sean no son menos importantes. Existen capacitaciones que requieren de acciones inmediatas como ser las capacitaciones que se brindan a empleados de nuevo ingreso para un determinado puesto de trabajo comúnmente llamadas “entrenamiento”.

Estas capacitaciones no deben dejar de darse debido a que de ellas depende la efectividad de la persona en un determinado puesto de trabajo.

- Las que requieren solución a futuro.

Este tipo de capacitaciones a futuro son aquellas planificadas por una empresa con el objetivo de emprender una mejor visión en el ámbito de desarrollo laboral. Se planifican de acuerdo a un presupuesto establecido y dependiendo de la necesidad de la misma empresa.

- Las que exigen instrucción sobre la marcha.

Este tipo de necesidades son aquellas en las cuales el empleado es asignado a un nuevo puesto y requiere atención en el día a día para realizar su trabajo.

- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.

Estas necesidades surgen de acuerdo a la naturaleza del trabajo a desarrollar en una determinada empresa y un determinado puesto de trabajo. Suelen ser capacitaciones que se brindan fuera de un ambiente laboral en el cual el colaborador asiste a un centro específico para recibir una instrucción relacionada de una u otra forma a su que hacer laboral.

- Las que la empresa puede resolver por sí misma.

Con relación a este tipo de necesidades, las empresas hoy por hoy brindan capacitación utilizando los recursos mismos ya existentes dentro de una empresa, es decir, seleccionan dentro del mismo personal, al colaborador idóneo para desarrollar la capacitación. Con esto, las instituciones reducen grandemente sus presupuestos y aprovechan mayormente el capital humano existente.

- Las que requieren contratar a capacitadores externos.

Estas surgen cuando dentro de una misma institución se da la necesidad de capacitar al personal en un tema específico que se aleja de una u otra forma de las posibilidades de ser brindada por los mismos colaboradores. Actualmente las compañías adoptan determinadas estrategias o recurren a los outsourcings, o compañías subcontratadas para capacitar a su personal en un tema específico.

Al clasificar las necesidades de capacitación, se obtienen indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Ya clasificadas se pueden jerarquizar de acuerdo con su importancia o urgencia. Al hacer esta clasificación, fue importante empezar a determinar quién necesita qué tipo de capacitación.

6.3.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

El tercer paso en un proceso de capacitación fue establecer los objetivos que se pretendían lograr con el programa de capacitación. Acá se fijó el tipo de comportamientos y características que se querían inculcar en los participantes después de que el programa sea impartido. Lo que se quiere también es establecer qué conocimientos se les proporcionará o qué actitudes se buscan. Es necesario establecer con precisión la conducta deseada y las condiciones en que debe producirse de la manera más clara, alcanzable y medible.

6.3.4 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA

Para elaborar un programa de capacitación se tienen que responder las preguntas:

- ¿Qué? (Contenido).
- ¿Cómo? (Técnicas y ayudas).
- ¿Cuándo? (Fechas y horarios).
- ¿A quién? (Destinatarios).
- ¿Quién? (Instructor).
- ¿Cuánto? (Presupuesto).

Es muy importante que exista congruencia entre las necesidades de capacitación, el contenido del programa y los objetivos planteados.

6.3.5 EJECUCIÓN

Luego de diseñar y elaborar el programa de capacitación se llevará a la práctica la ejecución es decir, el momento en el que el instructor, utilizando cierta metodología y apoyándose en auxiliares didácticos, imparte los contenidos a los destinatarios.

Estos se llevarán a cabo en el lugar, horario y fechas programadas, a un cierto costo. En este paso es importante cuidar los siguientes aspectos:

- Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos.
- Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán.
- Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos, contenidos, etcétera.
- Motivar e involucrar a los participantes.
- Establecer una buena comunicación con los participantes.
- Entender y mantener el control del grupo.
- Vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios.

6.3.6 EVALUACION

Para saber si los objetivos que se plantearon fueron alcanzados será necesario realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del programa de capacitación. La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos:

- La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes.
- El conocimiento adquirido, es decir, qué aprendió y en qué grado.
- La conducta, es decir, qué comportamientos se modificaron.
- Los resultados específicos posteriores al curso.

La evaluación puede hacerse en tres etapas:

- Al inicio del curso, para diagnosticar y medir el nivel de conocimientos de los participantes antes del curso en relación con los temas que se van a tratar durante el mismo.
- Durante el curso, para conocer los progresos de los participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios.
- Al final del curso, para medir el grado en que se cumplieron los objetivos. Por otra parte, también debe evaluarse el curso de capacitación en los siguientes aspectos: actuación del instructor, instalaciones, técnicas y auxiliares didácticos, duración del curso, contenido, servicio de cafetería, el lugar en el que se impartió, etc. Esta retroalimentación servirá para la elaboración de nuevos programas.

Debemos recordar que lo más importante es que los participantes apliquen en su trabajo cotidiano los conocimientos y habilidades adquiridos en el curso. Esa es la verdadera evaluación. Por esto, podemos pensar en el seguimiento como una última etapa del proceso de capacitación.

La siguiente figura sintetiza los pasos que se siguieron para implementar un plan de capacitación.



Figura 34 Proceso de un Plan de Capacitación

6.5 PRESUPUESTO

El plan de capacitación que se propone se integrará por tres fases desglosadas de la siguiente forma:

Cursos en línea.- Para esta modalidad de capacitación, todos los docentes tendrán la obligación de matricularse a través de la página de Laureate International Universities:

- <http://class.laureate.net/login/index.php> “Laureate English Teaching Certificate” que comprende cinco módulos:



- <https://my.laureate.net/Faculty/Pages/Home.aspx>: Módulos de capacitación de Laureate International Universities:
 - Docentes del Siglo XXI
 - Aprendizaje Basado en Problemas
 - Aprendizaje Colaborativo
- Certificado Laureate en Enseñanza y Aprendizaje en Educación Superior:
 - Inducción al Certificado de Laureate de Educación Superior.
 - Aprendizaje Centrado en el Alumno.
 - Herramientas de Aprendizaje.
 - Herramientas de Evaluación.
 - Herramientas Tecnológicas

Estos cursos son completamente gratis para toda la comunidad docente de la Universidad CEUTEC y UNITEC.

Cursos Presenciales.- Para esta modalidad se han separado los temas de acuerdo a la necesidad mostrada por el instrumento de Evaluación por Competencias utilizado para evaluar a los docentes de inglés de CEUTEC Tegucigalpa. Todos los temas acá especificados serán impartidos a través de la modalidad B-Learning y presencial y serán desarrolladas dos veces por año con una duración de duración total de 60 horas, es decir que cada tema se desarrollará en un promedio de 3 horas en donde participarán los 15 docentes por curso.

Presupuesto de costo por hora de cada unidad

Unidades	Modalidad	Duración	Precio por hora	total
Uso de Plataforma Moodle: Foros, Subida de Recursos, Estructura de Clases, otros	Presencial	12 horas	250.00	3,000.00
Uso de Archivos Compartido	Presencial	12 horas	250.00	1,800.00
Planeamiento Didáctico	Presencial	6 horas	75.00	450.00
Metodología y Técnicas de Aprendizaje	Presencial	6 horas	75.00	450.00
Habilidades Auditivas	Presencial	6 horas	75.00	450.00
Habilidades de Lectura	Presencial	6 horas	75.00	450.00
Habilidades de Escritura	Presencial	6 horas	75.00	450.00
Habilidades de Comprensión	Presencial	6 horas	75.00	450.00
		60 horas	950.00	7,500.00

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2006). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
2. Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
3. Allidiére, N. (2008). *El vínculo profesor-alumno: Una lectura psicológica*. Buenos Aires: Biblos.
4. Beltran, M. R. (2006). *Evaluación de la Labor Docente en el Aula de Clase*. México: UNAM, Centro de Estudios sobre la Universidad.
5. Berraza, M. A. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional*. Madrid: NARCEA.
6. Bersin, J. (2004). *The Blended Learning Book: Best Practices, proven methodologies, and lessons learned*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
7. Canale, M., & Swain, M. (1980). *Theoretical Bases of Communicative Approaches to Second Language Teaching & Testing*. Ontario: Oxford University Press.
8. Carpio, J. A. (2008). *Evaluación de desempeño de 4ª generación*. Recuperado el 2 de julio de 2012, de <http://www.arearh.com/psicologia/4generacion.htm>
9. Cavassa, C. R. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. Mexico: Limusa.
10. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores.
11. Cuestas, A. (1997). *Tecnología de Recursos Humanos. Conferencia desarrollada en el 1er Taller Nacional sobre R.H. en la Ciencia*. La Habana: ISPJAE.

12. Davis, W. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de la Empresa*. México: Macgrow Hill.
13. García, E. C. (2005). *¿Cómo mejorar la competencia de los docentes? Una guía para la autoevaluación y desarrollo de las competencias del profesorado*. Barcelona: Graó.
14. Gómez, G. R., & Sáiz, M. S. (2011). *E-Evaluación orientada al e-Aprendizaje en Educación Superior*. Madrid: Narcea.
15. González, E. C. (2009). *La orientación académica desde el bienestar universitario*. Barranquilla: Uninorte.
16. González, G. O. (2007). *Realización profesional docente*. Mexico D.F.: Progreso S.A. de C.V.
17. Grande, L. S.-V. (2004). *Gestión por Competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la Organización*. Madrid: ESIC.
18. Hitt, M. A., Black, S., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Person Prentice Hall.
19. KOIWE. (2007). *Asistencia Integral para Empresa*. Recuperado el 2 de agosto de 2012, de La Evaluación del Desempeño:
20. http://www.koiwerrhh.com.ar/servicios/evaluacion_desempeno.shtml
21. Legazp, F. G. (2008). *Motivar para el aprendizaje desde la actividad orientadora*. OMAGRAF S.L.
22. López, I. G. (2008). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas Para La Medición y Mejora de Desempeño*. Bloomington, Indiana: Global Business Press.
23. Madrid, D. (1998). *“La función docente del profesorado de idiomas”*. Granada: Grupo Editorial Universitario.

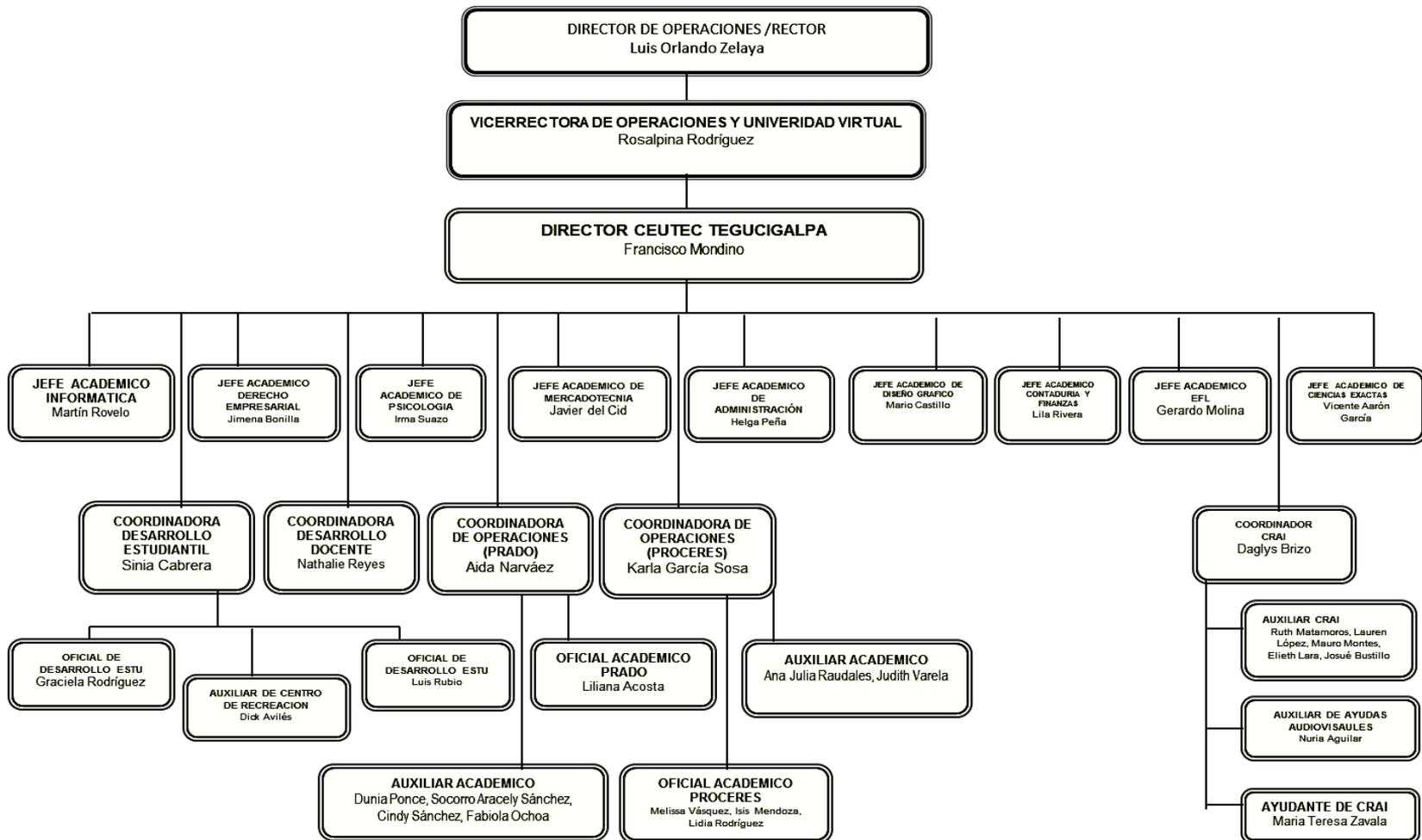
24. Montenegro, I. A. (2005). *Aprendizaje y Desarrollo de las Competencias*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
25. Newstrom, J. W. (2007). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill.
26. Noguero, F. L. (2007). *Metodología participativa en la Enseñanza Universitaria*. Madrid: Narcea.
27. Otal, J. L., Fortanet, I., & Codina, V. (1997). *Estudio de Linguística Aplicada*. Universitat Jaume.
28. Pérez, P. R. (2012). *Tutoría universitaria inclusiva: Guía de "buenas prácticas": Para Orientación de Estudiantes con Necesidades Educativas Específicas*. Madrid: NARCEA.
29. Perrenoud, P. (1999). *Diez Nuevas Competencias Para Enseñar*. Paris: GRAÓ.
30. Pontifes, A. (2002). *La evaluación del desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones*. Recuperado el 2 de julio de 2012, de
31. <http://www.e-local.gob.mx/work/resources/LocalContent/2193/2/diferentesArturoPontifes>
32. Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
33. R. Wayne Mondy, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F.: Person Prentice Hall.
34. Reis, P. (2007). *Evaluación del Desempeño*. Madrid: Verlag Dashöfer Ediciones
35. Richards, J., Platts, J., & H. Weber, &. (1989). *Longman Dictionary of Applied Linguistic (3rd impr. ed.)*. Harlow, Essex: Longman.
36. Rubio, L. (2008). *Planeación por Competencias*. México: Inteligencia Educativa.

37. Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc.Graw Hill.
38. Socorro, F. (03 de 07 de 2005). *¿Evaluación del Desempeño?: De la visión plana a la multidimensional* . Recuperado el domingo de 07 de 2012, de Gerencia y Negocios en Hispanoamérica:
39. <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=758>
40. Spencer, L. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
41. Torelló, O. M. (Mayo-Agosto 2012). Competencia del Docente Universitario: Percepción del Alumno, expertos y propio protagonista. *Revista de Docencia Universitaria*, 301-306.
42. Valencia, J. R. (2007). *Administración moderna de Personal (7a edición)*. México: Cengage Learning Editores, S. A. de C.V.
43. Villegas Ayala, S. (2005). *Evaluación del Desempeño*. Tarapoto, San Martín.
44. Werner, M. J., & Desimone, L. R. (2006). *Human Resources Development*. Mason, HO: Cengage Learning.
45. Zabala, A. y. (2008). *Cómo Aprender y Enseñar Competencias*. México: Colofón-Graó.
46. Zabalza, M. A. (2007). *Competencias docentes del profesorado universitario: Calidad y desarrollo profesional*. Madrid: NARCEA.

ANEXOS

Anexo 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

CEUTEC TGU DIRECCIÓN TEGUCIGALPA MARZO 2012



Anexo 2. GUIA DE OBSERVACION DE CLASE



FO-AD-C013

GUÍA DE OBSERVACIÓN DIARIA DE CLASE

Nombre del docente (a): _____
 Nombre de la asignatura: _____
 Semestre: _____ Período: _____ Año: _____
 Número de estudiantes matriculados en la clase: _____
 Número de estudiantes que asistieron a la clase: _____
 Nombre del observador: _____
 Tema a desarrollar en la clase: _____
 Fecha: _____ Hora de la clase: _____ Aula: _____

OBSERVACIONES SOBRE EL DOCENTE:

1: BAJO

2: MEDIO

3: ALTO

Aspectos a observar					Observaciones: (En el caso que haya marcado sin respuesta explique por qué)
	1	2	3	N/A	
1..El profesor asiste puntualmente a sus clases					
2.El profesor introduce adecuadamente el tema					
3. Presenta los objetivos de la clase.					
4. Lo desarrollado en clase corresponde a lo planteado en el Sílabo.					
5. Relaciona el tema de la clase con los temas tratados en clases anteriores.					
6. Demuestra organización en el desarrollo de las actividades de la clase, plantea las actividades con una secuencia lógica, estructurada.					
7. Emplea el tiempo de la clase en actividades académicas.					
8. Motiva y mantiene el interés de los alumnos en un ambiente que estimula el aprendizaje.					
9. Solicita la atención de los alumnos de manera adecuada.					
10. Presta atención a los alumnos inactivos.					
11. Mantiene la disciplina, respeto y relación positiva en la clase.					
12. Estimula a los alumnos cuando tienen aciertos o los corrige con respeto si se han equivocado.					
13. Logra que el estudiante se interese en ampliar los conocimientos.					
14. Utiliza medios y materiales didácticos de manera ordenada.					
15. Tiene preparados los recursos a utilizar en la clase					
16. Utiliza metodología variada, adecuada al tiempo disponible y nivel de los estudiantes.					
17. Activa sus clases con ejercicios, preguntas, comentarios					
18. Utiliza metodología activa, participativa, motivadora que promueva la participación relevante y significativa en los estudiantes.					

19. El profesor enfatiza ideas clave o conclusiones de lo tratado en clase (o de partes de la clase).					
20. El profesor da tareas interesantes a los alumnos (oportunas, adecuadas, con sentido).					
21. El profesor promueve la reflexión de los alumnos sobre su propio aprendizaje.					
22. Hace uso de actividades de evaluación como tareas, pruebas cortas, proyectos, exposiciones u otros acordes con los objetivos planteados y la metodología utilizada.					

Otras Observaciones: _____

OBSERVACIONES SOBRE LOS ALUMNOS

1: BAJO

2: MEDIO

3: ALTO

Aspectos a observar	1	2	3	N/A	Observaciones (En el caso que haya marcado sin respuesta explique por qué)
1. La participación de los estudiantes en asignaciones grupales es aceptada					
2. Permanecen atentos durante la clase, atienden las indicaciones					
3. Se percibe que los estudiantes comprenden el tema tratado en clase. (explican, aplican, critican o cuestionan con relación al tema)					
4. Demuestran disciplina durante la clase					
5. Toman apuntes de lo que el docente expone					
6. Sustentan sus posiciones en desacuerdo y de acuerdo con sus docentes					
7. Preguntan en forma oportuna y adecuada					
8. Los estudiantes cumplen con sus asignaciones					
9. Se observa la práctica correcta de hábitos de estudio					

Tomado de:

- 1) Cuestionario de Evaluación Docente Para Estudiantes de Modalidad Presencial. Cuestionario de Autoevaluación Docente elaborado por el comité curricular de UNITEC, con a asesoría Técnica de Laila Denoya, Ph.D. Fulbright Scholar .2005.
- 2) Manual de Herramientas de Evaluación Externa e Interna Prof. Dr. Rolf Arnold Pedagogo, Universidad de Kaiserslautern Fritz Feder, Pedagogo, Universidad de Kaiserslautern, experto en evaluación educativa. Heidelberg/Kaiserslautern, Alemania.

Firma de Docente

Firma del Observador (Coor. De área)

Anexo 3. ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE

FO-AD-C016



Acompañamiento Docente Encuesta – Estudiante

Año: _____ Período: _____

Clase: _____ Docente: _____

Llene la siguiente encuesta evaluando con:

Bajo	1
Medio	2
Alto	3

1. El profesor (a) asiste puntualmente a sus clases..... _____
2. El profesor (a) utiliza el Sistema de Control de Asistencia correctamente..... _____
3. El profesor (a) cubre los contenidos establecidos en el sílabo..... _____
4. El profesor (a) desarrolla la clase de forma clara y ordenada..... _____
5. El profesor (a) relaciona el tema en estudio con temas anteriores..... _____
6. El profesor (a) utiliza medios y materiales didácticos de manera ordenada..... _____
7. El profesor (a) enfatiza en ideas claves y conclusiones de lo tratado en clase.... _____
8. El profesor (a) clarifica dudas cuando las hay..... _____
9. El profesor (a) trata a los estudiantes de forma respetuosa y hace buen uso
Del lenguaje..... _____
10. Cuando el profesor (a) explica, se comprende el tema..... _____
11. El profesor (a) mantiene el orden y la disciplina en el salón de clase..... _____
12. El profesor (a) utiliza el tiempo de clase en actividades académicas..... _____
13. El profesor (a) aplica al menos 1 prueba por parcial..... _____
14. El profesor (a) aplica exámenes de acuerdo con los contenidos cubiertos..... _____
15. El profesor (a) asigna tareas por lo menos 3 veces por semana..... _____

Otros comentarios que considere importantes y no se han cubierto en las preguntas antes expuestas:

¡Gracias por su colaboración!

RETROALIMENTACIÓN DE CLASE

Nombre del docente (a): _____
Nombre de la asignatura: _____
Semestre: _____ Período: _____ Año: _____
Número de estudiantes matriculados en la clase: _____
Número de estudiantes que asistieron a la clase: _____
Nombre del observador: _____
Tema a desarrollar en la clase: _____
Fecha: _____ Hora de la clase: _____ Aula: _____

Fecha de la retroalimentación: _____

Fortalezas

Aspectos a mejorar (Según opinión de los estudiantes y según observación del Jefe)

Firma del docente: _____

CC Expediente

LF/

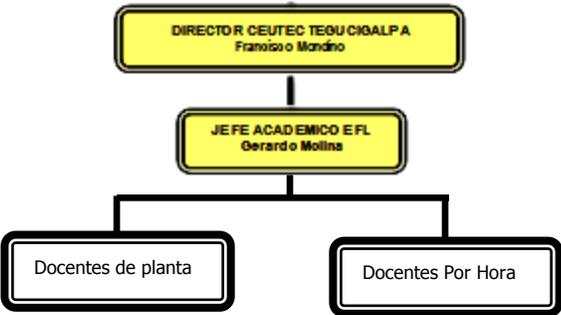
Anexo 4. EVALUACIÓN 360



**Evaluación 360
Ceutec de Unitec**

No.	Docente	Valoración Global	Sección	Nombre de Materia	Valoración por asignatura	Aspectos Administrativos					Aspectos Académicos		Alumnos Matriculados	calificación de alumnos en base a 100%	Evaluaciones (encuestas) llenadas por Alumnos	Retroalimentación en línea	Total De Nota	Observaciones / Comentarios
						Sílabo	Uso de plataforma	No. De Archivos en Moodle	puntualidad entrega notas	Puntualidad asistencia clases	Asistencia a capacitaciones	Calificación de jefe /coordinador: desarrollo de recursos didácticos, revisión de materiales, programar visitas, conferencias impartidas, etc.						
						10	10		10	5	10	15						

Anexo 5. PERFIL DE PUESTO DOCENTE DE EFL

	 ENGLISH AS A FOREIGN LANGUAGE de unitec Laureate International Universities	Fecha de Elaboración: _____
		Elaborado por: Gerardo Molina
<h3>Descriptor y Perfil de Puesto</h3>		
Nombre del Cargo: Docente de Inglés Nombre del Ocupante: _____ Jefe Inmediato: Gerardo Molina Ciudad: Tegucigalpa Campus: CEUTEC TGU Grado Académico: _____		
<h3>Ubicación organizacional del Puesto</h3>  <pre> graph TD A["DIRECTOR CEUTEC TEGUCIGALPA Francisco Mondino"] --> B["JEFE ACADÉMICO EFL Gerardo Molina"] B --> C["Docentes de planta"] B --> D["Docentes Por Hora"] </pre>		
<h3>Relaciones del puesto</h3>		
Área	Propósito	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo Docente 2. CRAI 3. Registro 4. IT 5. Operaciones 6. Seguridad Interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en los diferentes Cursos establecidos por la Universidad y por Laureate International Universities. - Consulta bibliográfica, asignación de libro de texto para el docente, Códigos para Plataforma Cambridge, Capacitación. - Entrega de Cuadro de Calificaciones. - Mantenimiento de cualquier equipo eléctrico instalado en las aulas de clase. - Asignación de cubículo en sala de docente, Extracción de material de fotocopiado, recepción de tareas pre-asignadas, avisos, entrega de formatos para sustitución o reposición de clases. - Entrada y salida a la institución, cualquier anomalía que se pueda presentar dentro del aula y por ende de la institución. 	

Propósito del puesto

Desarrollar de forma eficiente, proactiva y dinámica cada uno de los procedimientos, métodos y técnicas del proceso de enseñanza-aprendizaje de un segundo idioma, necesarias para impartir la cátedra de inglés de los diferentes niveles que se brindan en la Universidad CEUTEC de Unitec de Laureate International Universities.

Funciones del puesto:

Académicas:

- Asistir a seminarios, charlas, y talleres programados por la universidad y por ende por este departamento.
- Iniciar y concluir la clase en el horario establecido en su carga académica y según reglamento académico institucional.
- Subir durante la primera semana el sílabo correspondiente a cada clase.
- Dedicar tiempo y esmero a la preparación de cada clase utilizando diferentes recursos didácticos de acuerdo a los métodos y técnicas que se necesitan para el aprendizaje de una segunda lengua y hacer cumplir los objetivos de cátedra; preparación de guías académicas, guías de videos, guías de investigación, exámenes, instrumentos de autoevaluación estudiantil y estrategias de aprendizaje.
- Aplicar, supervisar, revisar y discutir con los alumnos las diferentes evaluaciones objetivas que se aplican en físico (papel) o en línea, establecidas en el departamento.
- Contribuir al avance de sus estudiantes y remitirlos al personal encargado de brindarle información, orientación o asistencia en caso que se requiera.
- Participar, según se programe, en diferentes actividades extracurriculares: Clubs, Ferias, Charlas, Preparación de Polimedias, aplicación de exámenes de suficiencia, elaboración de Recursos Didácticos; que contribuyan al crecimiento del departamento y los docentes del área en general.

Administrativas:

- Acudir a las reuniones del período convocadas por la Jefatura.
- Firmar, de mutuo acuerdo con la Jefatura, la carga académica asignada por periodo.
- Reclamar los respectivos libros en CRAI de acuerdo a la carga asignada y retornarlos al final del periodo.
- Actualizar libros de notas (Gradebooks), Plantillas de Notas en Plataforma Moodle, cuadro de Notas en Documentos compartidos, Cuadro de Notas en el sistema de registro.
- Entregar exámenes y pruebas escritas ya revisadas en la oficina de EFL al cuarto día de su aplicación y discusión.
- Actualizar, según las especificaciones dadas en el departamento de EFL, la plataforma moodle de acuerdo a la clase asignada con los diferentes recursos de aprendizaje que vayan en pro del desarrollo y mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.
- Entregar reporte de notas finales firmado a Registro y traer copia al Jefe Académico.

Habilidades, Aptitudes y Competencias

Habilidades	Aptitudes
Administración	Actitud de Cambio
Capacidad Analítica	Iniciativa/Creatividad
Comunicación verbal y escrita	Motivación
Trabajo bajo presión	Responsabilidad
Liderazgo	Trabajo en equipo
Negociación	
Capacidad de autodirección	

Competencias

1. Planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje
2. Seleccionar y preparar los contenidos disciplinares.
3. Ofrecer información y explicaciones comprensibles y bien organizada (competencia comunicativa)
4. Manejo de las nuevas tecnologías
5. Diseñar la metodología y organizar las actividades.
6. Comunicarse-relacionarse con los alumnos.
7. Tutorizar
8. Evaluar
9. Reflexionar e investigar sobre la enseñanza
10. Identificarse con la institución y trabajar en equipo

Áreas de Conocimiento:

Nivel de Dominio: "C" si lo conoce y Comprende. "CA" si lo debe conocer, comprender y Aplicar

Area	Nivel de Dominio	Nivel de Escolaridad	Años de Experiencia

Experiencia Laboral:

Area	Puesto	Tiempo de Laborar

Firma del Ocupante: Fecha: _____	Firma del Jefe Inmediato: Fecha: _____	Firma del Supervisor inmediato del jefe: Fecha: _____
Aprobado por Talento Humano: Fecha: _____	Aprobado por la Dirección General de Operaciones Fecha: _____	Sello de Jefatura.

Anexo 6. INSTRUMENTO PEDAGÓGICO PARA SUPERVISIÓN DOCENTE

**CEUTEC de UNITEC –LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
PROGRAMA “ENGLISH AS A FOREIGN LANGUAGE” (EFL)**

INSTRUMENTO PEDAGÓGICO CURRICULAR PARA SUPERVISIÓN DOCENTE

Nombre del Docente: _____

Nombre de la asignatura _____ Semestre: _____

Período: _____ Año: _____ Número de estudiantes matriculados en la clase: _____

Número de estudiantes que asistieron a la clase: _____

Nombre del observador: _____ Fecha: _____

Hora de la clase: _____ Aula: _____ Tema a desarrollar en la clase: _____

Escala de Calificación

Nota	Calificación
1	Muy poca o ninguna evidencia de que la competencia existe o es demostrada por el candidato.
2	La evidencia de poseer esta competencia es demostrada a través de algunos, pero no todos los comportamientos definidos.
3	La evidencia de poseer esta competencia es demostrada consistentemente a través de todos los comportamientos definidos.
4	Evidencia de fortaleza en esta competencia demostrada consistentemente a través de todos los comportamientos definidos.

Instrucciones:

1. Llene cada cuadro de los aspectos a evaluar según la evaluación que usted considere objetivo para el colaborador
2. Sume el total de las calificaciones dadas por usted y elabore la siguiente operación:

Multiplique el total por el valor de la Competencia y luego divídirlo entre el valor total de la competencia

Es decir: Supongamos que el colaborador en la primera competencia obtiene 22 puntos

Orientación al logro 28 10%

22 8%

(22X10)/28=	8%
--------------------	-----------

Esta sería la calificación para la primera competencia

Calificación

<i>Orientación al Logro</i>	10%
<i>Competencias Técnicas</i>	20%
<i>Competencias Pedagógicas</i>	50%
<i>Orientación Hacia el Estudiante</i>	10%
<i>Competencias Lingüísticas</i>	10%

Competencias Docentes	Orientación al Logro	1	2	3	4	N/A	Observaciones
	Cumple con lo establecido en el calendario académico de forma global y específica						
	Participa en los diferentes cursos institucionales tanto de Unitec como Laureate o cualquier otro fuera de la institución						
	Planifica y programa sus actividades						
	Entrega sus trabajos en tiempo previsto: Cuadro de notas, reportes, etc.						
	Profundiza e investiga temas de interés a la clase						
	Diseña tareas individualizadas para el autoaprendizaje						
	Sugiere acciones a su superior para garantiza el logro de los objetivos definidos						
	Total						Valor total 28
	Competencias Técnicas						
	Utiliza presentaciones de Power Point, Office y otros como recurso de apoyo para el desarrollo de su clase).						
	Implementa foros de discusión docente-alumno, alumno-alumno en el aula de clase						
	Asigna tareas						
	Envía anuncios o avisos a sus estudiantes.						
	Estructura de Unidades planificadas (coloca recursos, videos, temas, links y otros)						
	Registra Calificaciones según fechas establecidas.						
	Total						Valor total 24
	Competencias Pedagógicas						
	Presenta un plan de clases evidenciando que desarrollará tres fases en la misma (introducción, Desarrollo y conclusión)						
	Desarrolla la clase de acuerdo a los objetivos establecidos en su planificación						
	Repasa el tema visto en la sesión anterior a través de actividades y situaciones de aprendizaje.						
	Introduce, a través de actividades, el tema a tratar.						
	Usa metodología y técnicas: Trabajo en grupo, individuales, parejas, plenarias, grupos de discusión estudios dirigidos, estudio de casos, mapas conceptuales, otros) para ejercer la dirección participativa con su alumnos						
	Vincula los conceptos teóricos con la práctica a través de actividades planificadas.						
	Retroalimenta de forma constructiva (individual o en grupo) las actividades realizadas por los alumnos						
	Emplea de manera adecuada el tiempo para cada actividad planificada						

Desarrolla actividades en secuencia lógica y estructurada de acuerdo al tema.							
Brinda instrucciones claras y precisas a sus alumnos previos a la realización de una actividad.							
Implementa metodología para comprobar el aprendizaje adquirido en base al tema desarrollado (preguntas directas, evaluación escrita... otros)							
Permite y crea el espacio para que los alumnos expresen sus puntos de vista de acuerdo a lo relacionado al tema generando así una discusión sana							
Motiva hacia los estudiantes para realizar su trabajo							
Guía y orienta a los estudiantes en la realización de trabajos en clase o tareas asignadas							
Total							Valor total 56
Orientación Hacia al Estudiante							
Integra a los alumnos inactivos en cada una de las actividades del proceso de la clase							
Responde adecuadamente a las inquietudes presentadas por los alumnos							
Despierta en el estudiante el interés por aprender sobre el tema							
Desarrolla relaciones cordiales con sus estudiantes							
Muestra empatía ante las necesidades de los estudiantes.							
Da seguimiento a los alumnos que muestran dificultad para la asimilación del contenido dado en clase.							
Creación de un adecuado clima de trabajo con sus alumnos							
Comprueba a través de actividades planificadas para asegurarse que el alumno está alcanzando el nivel adecuado							
Total							Valor total 32
Competencia Lingüística							
Emplea técnicas apropiadas para ayudar a los estudiantes a desarrollar y practicar habilidades auditivas							
Emplea técnicas apropiadas para ayudar a los estudiantes a desarrollar y practicar habilidades de lectura							
Emplea técnicas apropiadas para ayudar a los estudiantes a desarrollar y practicar habilidades comprensión							
Emplea técnicas apropiadas para ayudar a los estudiantes a desarrollar y practicar habilidades de comunicación							
Total							Valor total 16

Competencias Para Evaluación del Desempeño	Desempeño Académico
	Desempeño Laboral
	Desempeño Investigativo

Observaciones Generales:

Resumen de Comentarios

COMENTARIOS DEL OBSERVADOR CON RELACIÓN A LA CLASE OBSERVADA
FORTALEZAS, DEBILIDADES, LOGROS OBTENIDOS
RECOMENDACIONES PARA EL DOCENTE
PLAN DE MEJORA

Nota	
-------------	--

Firma del Docente
CC Expediente
LF/

Firma del Observador

Anexo 7. COMPETENCIAS ORGANIZACIONES Y ESPECÍFICAS UNITEC

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS						
Competencias	Organizacionales Todos	Nivel 1 Directivo	Nivel 2 Jefes	Nivel 3 Docente	Nivel 4 Operativo / Administrativo	Nivel 5 Apoyo
Orientación al logro	X	X	X	X	X	X
Orientación al cliente	X	X	X	X	X	X
Comunicación efectiva	X	X	X	X	X	X
Compromiso con la calidad	X	X	X	X	X	X
Visión estratégica		X	X			
Toma de decisiones		X	X			
Desarrollo de personas		X	X	X		
Negociación		X	X		X	
Innovación		X	X	X		
Relaciones interpersonales		X	X	X	X	X
Solución de problemas		X	X	X	X	X

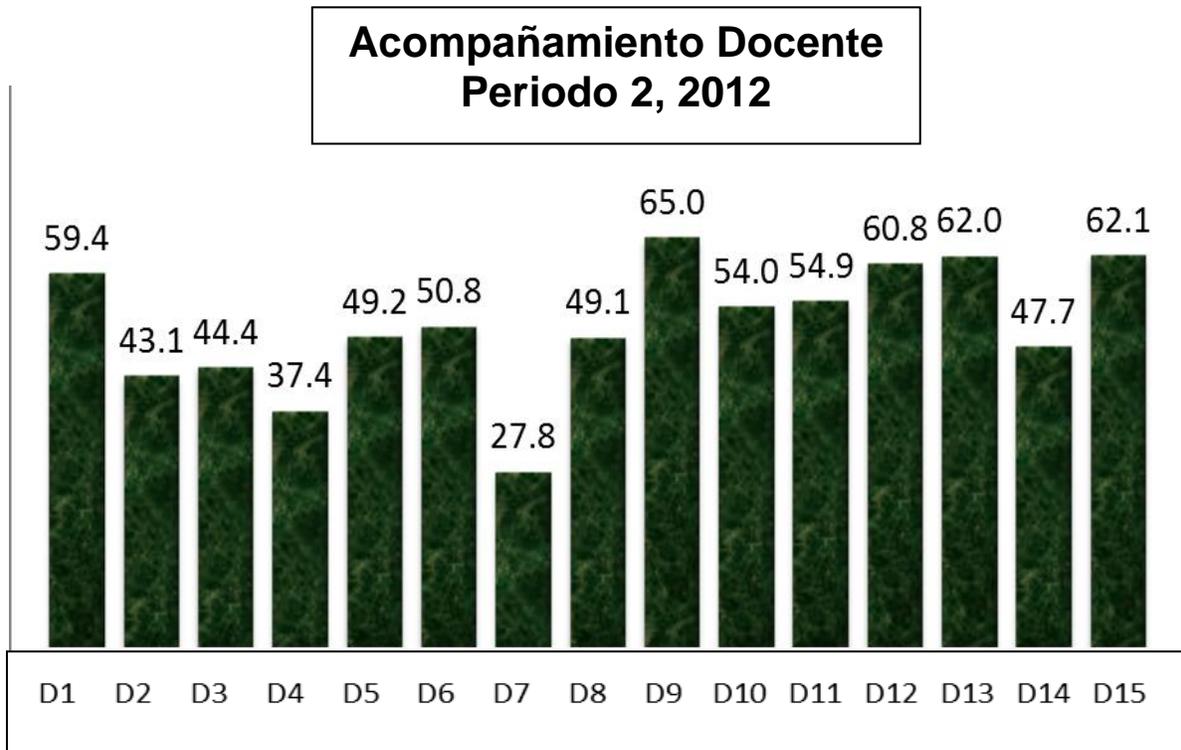
COMPETENCIAS TÉCNICAS					
Competencias Técnicas Organizacionales	Nivel 1 Directivo	Nivel 2 Jefes	Nivel 3 Docente	Nivel 4 Operativo / Administrativo	Nivel 5 Apoyo
Informática	X	X	X	X	X
Estadística	X	X	X	X	
Pedagogía / Docencia		X	X		
Investigación	X	X	X		
Presupuestos	X				
Contabilidad	X				
Administración de espacios físicos (aulas)		X			
Distribución horaria		X			
Conocimiento de medición de competencias	X	X	X		
Desarrollo curricular			X		
Planificación y administración del plan de clase			X		

Fuente: "Cómo Seleccionar Personas excelentes" Método Laureate, UNITEC Julio 2012

Anexo 8. ESTRUCTURA DEL SYLLABUS DE LA ASIGNATURA PARA EDUCACIÓN A DISTANCIA

Programa de la asignatura	Herramientas y procedimientos para el aprendizaje
<p>Syllabus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la asignatura: Objetivos de la clase • Indicaciones generales • Datos relevantes <p>Nombre del Docente de la asignatura</p> <p>Actividades iniciales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novedades • Class Café : mis expectativas de la clase <p>Distribución de contenidos semanales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semana 1 • Semana 2 • Semana n • Semana n... <p>Trabajo Final</p> <p>Evaluación de la asignatura.</p> <p>Bibliografía</p>	<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades iniciales online: Class Café : mis expectativas de la clase • Novedades • Lecturas: PDF, Word, Power point • Guías ejercicios • Algunos docentes usan Polimedia • Videos • Links • Libro de texto: se sugiere la obtención de él. <p>Espacios de aprendizaje individuales y colectivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foros • Dos clases presenciales semanales • Tareas, trabajo en grupos, dialogo <p>Evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control lecturas: presencial y online • Informe del trabajo de grupos • Entrega de trabajos individuales.

Anexo 9 RESULTADOS CON MODELO ACTUAL



Average-----: 51.2

Periodo 1 al 3-----: 60%