



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**SUPERVISIÓN DOCENTE BASADA EN TÉCNICAS DE
“COACHING”, PARA CEUTEC TEGUCIGALPA**

SUSTENTADO POR:

LILIANA ACOSTA FLORES

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, M.D.C

HONDURAS, C.A.

ENERO, 2012

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LESTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

FERNANDO PEÑA CABÚS

VICERRECTORA DE OPERACIONES

ROSALPINA RODRÍGUEZ GUEVARA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

MARLON BREVÉ REYES

**SUPERVISIÓN DOCENTE BASADA EN TÉCNICAS DE
“COACHING”, PARA CEUTEC TEGUCIGALPA**

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

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESORA METODOLÓGICA

MYRIAM CASTRO

ASESOR TEMÁTICO

RAFAEL ATMETLLA

MIEMBROS DE LA TERNA:

CINTHYA CANO

RUSSEL

EMILIO AGUIRRE



FACULTAD DE POST GRADO

**SUPERVISIÓN DOCENTE BASADA EN TÉCNICAS DE
COACHING, PARA CEUTEC TEGUCIGALPA**

AUTOR:

Liliana Acosta Flores

RESUMEN

La supervisión docente es muy importante para la mejora continua de los centros educativos y es considerada un proceso esencial para evaluar el desempeño de los docentes, permite observar y prevenir errores. Tener un programa bien estructurado de supervisión permitirá a Directores, Jefes Académicos y a los mismos docentes tomar mejores decisiones frente a diversos problemas que se les presenten en el día a día y emprender medidas correctivas de manera oportuna.

El *coaching* permite a las personas tener ayuda y asesoramiento oportuno en el momento adecuado. Aplicando técnicas de *coaching* se pretende no solo monitorear o supervisar la labor docente sino ayudar a estos en el cumplimiento de todo tipo de objetivos o metas.

Actualmente en Ceutec, hay muy pocas prácticas de supervisión docente y los medios de supervisión son muy poco utilizados.

El objetivo general de este proyecto fue analizar el proceso de supervisión docente en Ceutec con el fin de indagar la conveniencia de implementar un programa de programa de supervisión docente basado en técnicas de *coaching*.

La investigación se realizó aplicando una encuesta de doce preguntas a una muestra de treinta docente de Ceutec, también se realizó una entrevista a la Jefa de Carrera Abogada Jimena Bonilla.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluyo que: hay poca supervisión de los docentes en Ceutec, esto es general para todas las carreras. Uno de los medios de supervisión más utilizados es el envío de comunicados o correos informativos, también se observó que se realizan reuniones con el personal docente, las cuales son muy bien recibidas por parte de los mismos ya que consideran que hay intercambio importante de opiniones y sugerencias.

De estas conclusiones surgieron algunas recomendaciones: Que Ceutec considere implementar labores de supervisión, y se utilicen los cuatro medios de supervisión (Entrevista, visitas al aula, comunicados, reuniones). Además ofrecer a los docentes la información necesaria que les permita comprender la importancia y la necesidad de ejercer estos medios para que mejore el desempeño de esta labor supervisora. También se recomendó también validar el programa de supervisión docente propuesto en esta investigación para que les sirva como herramienta práctica no solo de evaluación sino también de medición del desempeño.



FACULTAD DE POST GRADO

**SUPERVISIÓN DOCENTE BASADA EN TÉCNICAS DE
COACHING, CEUTEC TEGUCIGALPA**

AUTHOR:

Liliana Acosta Flores

ABSTRACT

Teacher supervision is very important for continuous improvement of schools and is considered an essential process for evaluating the performance of teachers, to observe and prevent errors. Having a well-structured monitoring program will enable Directors, Academics and teachers themselves to make better decisions at facing the various problems they encounter on a daily basis and take corrective measures in a timely manner.

Coaching allows people to get timely help and advice at the right time. Applying coaching techniques not only intends to monitor or supervise teaching but to help those in the fulfillment of all types of targets or goals. At Ceutec there are very few teacher supervisory practices and methods for monitoring are very seldom used.

The overall objective of this project was to analyze the monitoring process to analyze for teachers at Ceutec to investigate the advisability of implementing a monitoring program based on teacher coaching techniques.

The research was conducted using a twelve-question survey to a sample of thirty Ceutec teachers. An interview with Chief Counsel Career Jimena Bonilla.

According to the results obtained, it was concluded that: There is little supervision of teachers in Ceutec, it is general for all majors. One of the most used means of monitoring is to send news releases or emails, it should be noted that meetings held with teachers are very well received, as they consider that there are important exchange of views and suggestions.

Some recommendations emerged from these findings: That Ceutec must implement monitoring work, which must use the four methods of monitoring (interview, classroom visits, communications, meetings). The University should offer teachers the information needed to help them understand the importance of supervision and the need to exercise these techniques to improve the performance of the supervisory work. It was also recommended to validate the monitoring program proposed in this research, so it could be used as a practical tool not only evaluation but also for performance measurement.

PENSAMIENTO

“No os conforméis a este siglo, sino transformaos por medio de la renovación de vuestro entendimiento, para que comprobéis cuál sea la buena voluntad de Dios, agradable y perfecta”.

Romanos 12:2

“Yo no puedo enseñaros nada, sólo puedo ayudaros a buscar el conocimiento dentro de vosotros mismo. Eso es mucho mejor que transmitir mi poca sabiduría”.

Sócrates.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen, por darme la sabiduría y fortaleza necesarias para llevar a cabo este trabajo.

A mi familia, en especial a mi mamá Ligia Flores, por brindarme apoyo y motivarme a seguir adelante durante todo el proceso de la maestría.

A mi esposo Claudio Rápalo, por su apoyo y paciencia durante el desarrollo de mi maestría.

Al Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC) por permitirme desarrollar esta investigación en dicha institución.

Al Director Académico de Ceutec, Dr. Francisco Mondino, por el apoyo y asesoría brindada durante el tiempo que duró la investigación.

A todos los docentes que me apoyaron con consejos, opiniones y sugerencias para el buen desarrollo de mi tesis.

Al Dr. Rafael Atmetlla, mi asesor temático, por el apoyo y recomendaciones que fueron de mucho apoyo para el buen desarrollo de esta investigación.

A la Dra. Myriam Castro, mi asesora metodológica, por cada una de sus observaciones que fueron de mucho apoyo.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 JUSTIFICACIÓN	7

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 LA UNIVERSIDAD	10
2.1.1 UNITEC	10
2.1.2 CEUTEC	12
2.1.3 LA CARRERA DE DERECHO	15
2.2 LA SUPERVISIÓN	18
2.2.1 ACCIONES DEL SUPERVISOR	20
2.2.2 ENFOQUES DE LA SUPERVISIÓN	23
2.2.3 MEDIOS DE LA SUPERVISIÓN	24
2.2.4 ETAPAS DE LA SUPERVISIÓN	26
2.3 ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE	27
2.4 EL <i>COACHING</i>	29
2.4.1 ELEMENTOS DEL <i>COACHING</i>	34
2.4.2 PROPÓSITO DEL <i>COACHING</i>	35
2.4.3 TIPOS DE <i>COACHING</i>	36
2.4.4 VALORES EN EL <i>COACHING</i>	38
2.4.5 EL <i>COACHING</i> EN LAS UNIVERSIDADES	43
2.5 EL <i>COACHING</i> Y LA SUPERVISIÓN	44

2.6 EL LIDERAZGO Y LA SUPERVISIÓN	45
2.7 LA COMUNIDAD INTERNACIONAL DE <i>COACHING</i> (ICC)	45
2.8 EL <i>COACHING</i> Y LA ÉTICA	46
2.9 CRÍTICAS AL <i>COACHING</i>	47
2.10 CONCLUSIONES SOBRE EL <i>COACHING</i>	47
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	
3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS	48
3.2 MATERIALES	49
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.3.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	50
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA	50
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	50
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	50
3.6 DISEÑO DE LA ENCUESTA	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS	
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS	53
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 CONCLUSIONES	66
5.2 RECOMENDACIONES	66
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	
5.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	68
5.2 INTRODUCCIÓN	69
5.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	69
5.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	73
5.5 PRESUPUESTO	74
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Enfoques de la supervisión docente	22
Tabla 2. Variables de estudio	27

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de acompañamiento docente en UNITEC	17
Figura 2. Elementos del <i>coaching</i>	35
Figura 3. Cualidades del <i>coach</i>	39
Figura 4. Histograma de docentes entrevistados por áreas	39
Figura 5. Gráfico pregunta 1. Los jefes o supervisores lo han visitado en el aula de clases	55
Figura 6. Gráfico de barras sobre si los jefes o los supervisores utilizan la entrevista a manera de supervisión.	56
Figura 7. Gráfico de barras sobre si los jefes o supervisores utilizan circulares o comunicados vía correo electrónico	57
Figura 8. Gráfico de barras sobre el estímulo de la creatividad del docente a través de la labor de supervisión.	58
Figura 9. Gráfico de barras sobre la localización de errores en la supervisión realizada.	59
Figura 10. Gráfico de barras sobre la prevención de errores con la supervisión realizada.	60
Figura 11. Gráfico de barras sobre la ejecución de un plan de acción cuando se detectan errores o deficiencias por medio de la supervisión docente que se ejecute en CEUTEC.	60
Figura 12. Gráfico de barras sobre las estrategias que se generan en las reuniones con el cuerpo docente.	61
Figura 13. Gráfico de barras sobre la estimulación que producen las reuniones programadas.	62
Figura 14. Gráfico de barras sobre la ayuda y orientación que se da en las reuniones.	63
Figura 15. Principales características que debe tener un programa de supervisión según los mismos docentes.	64

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La supervisión docente a nivel universitario es considerada un proceso esencial para la mejora continua de los centros educativos y del docente. Con ella se puede ver si el docente está cumpliendo con el programa o con sus objetivos; también los ayuda a mejorar sus metodologías de enseñanza.

Años atrás, la supervisión educativa o docente, era vista por los educadores como una herramienta que sólo servía para evaluarlos y determinar si eran buenos o no, y que si no era así, podrían disminuir su carga académica o hasta perder su trabajo. Actualmente, la supervisión se usa de manera positiva, donde las observaciones hechas a los docentes, se utilizan para ver áreas de oportunidad y darle retroalimentación para mejorar en sus estrategias de enseñanza.

La supervisión permite a directores, jefes académicos y docentes tomar mejores decisiones ante diversas problemáticas que se les presentan día con día y corregirlos lo más pronto posible.

La educación de los alumnos es algo delicado, esperar que finalice un trimestre o un semestre para que un docente vea su desempeño, es generalmente, muy tarde, para emprender las medidas correctivas. En muchos casos, los alumnos son los más perjudicados por esta situación.

Debido a esto, la supervisión monitorea día con día el desempeño de los involucrados. Con este monitoreo se pueden observar comportamientos del sistema en general y si hay problemas corregirlos, a tiempo.

La supervisión docente utilizada de manera positiva es la mejor herramienta para la mejora continua de los maestros y de los centros educativos. Sirve también para

retroalimentar de forma inmediata y emprender posibles soluciones ante la problemática por la que se atraviesa.

El “*coaching*” se abre camino como un factor clave en la transformación de las personas y de las organizaciones. Aporta una nueva manera de comprender el lugar de trabajo, dentro de los conceptos de disciplina, responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo y tenacidad.

El objetivo principal de esta investigación es proponer un programa de “*coaching*” que llame la atención de las autoridades en su implementación y en los docentes de participar en este. Su uso debe ser visto como un mercado competitivo, el fortalecimiento del nombre de la universidad, y los programas de capacitación o formación docente.

El programa está diseñado para ayudar a las personas a desarrollar nuevas actitudes y destrezas orientadas al logro de los objetivos organizacionales y personales; e implementar nuevas herramientas en la labor de la supervisión docente.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La supervisión educativa en Honduras ha ido evolucionando a través del tiempo, con características propias en cada periodo de la historia. En la época colonial, la supervisión estaba en manos de la Iglesia y los sacerdotes eran los encargados de realizar dicha labor; la cual consistía básicamente en supervisar y fiscalizar que los maestros de educación primaria estuvieran enseñando las primeras letras, matemáticas y doctrina de la Iglesia.

Según Arias y Sanabria citados por (Chacón 2002), es así que se origina una de las fases de la supervisión, pues según este la primera etapa de la supervisión fue la de “inspección” o vigilancia. En este periodo la supervisión se caracterizaba por una falta total de orientación técnica y presentaba la ausencia total de la aplicación del método

científico. Posteriormente a partir de aproximadamente 1823 y hasta nuestros días la supervisión es objeto de importancia y ha tenido una importante evolución cronológica.

En la actualidad desempeñar esta función supervisora representa un importante acercamiento al aprendizaje en todos los niveles educativos. Ahora la supervisión ejerce una función más formativa e enriquecedora, orientada a la colaboración, orientación y coordinación.

En cuanto al “*coaching*” y los programas de “*coaching*” se originaron en Estados Unidos en la década de los años ochenta a partir de mezclas de diferentes doctrinas, y cuyos orígenes pertenecen al ámbito deportivo. Durante las siguientes décadas, han surgido diversas variaciones o tipos de *coaching*, sin embargo mantiene su filosofía original.

En Latinoamérica los primeros indicios de “*coaching*” aparecieron en Argentina y Chile en la década de los noventa, destacando el *Argentinaworks*. En los posteriores años los grupos de “*coaching*” se multiplicaron por varios países de la región sudamericana y pronto se extendieron hasta México. Ya hace un tiempo que en Latinoamérica existen organizaciones e institutos dedicados a formar “*coaches*” profesionales, o dar capacitaciones o asesoramientos a empresas públicas y privadas.

Los programas de “*coaching*” propiamente dichos aparecen hace unos cinco años y cada vez son más las empresas que lo empiezan a utilizar como una herramienta para obtener mejores resultados en el desempeño profesional de sus ejecutivos o personal y para el manejo de equipos de trabajo.

En Honduras, cada vez son más las empresas locales que implementan este tipo de programas, cuando hace pocos años solo lo hacían las multinacionales. En el país esta herramienta ha sido utilizada por instituciones bancarias, como ser, City Bank, Grupo Financiero Ficohsa, Bac y empresas como Intur y Mc-Donalds, entre otras. Esta práctica no es exclusiva para empresas, se implementan también en instituciones públicas y educativas.

En otros países no solo lo están aplicando en niveles intermedios de las organizaciones, sino que lo están incorporando en todos los niveles, lo cual se conoce como “cultura *coaching*”. En el transcurso de los últimos años han surgido diversos talleres o seminarios que explican los fundamentos sobre el *coaching* y preparan a los futuros “*coaches*” de las organizaciones.

Según una consultora independiente, *The Bresser Consulting*, fundada por Frank Bresser en el año 2009. Bresser fue el primero en examinar la situación actual del “*coaching*” en el mundo y su evolución a través de estos años, su estudio cubrió 162 países. Entrevistó principalmente asociaciones de “*coaching*” de cada país y en su defecto, asociaciones de Recurso Humanos, proveedores de “*coaching*”, consultores, expertos en *Coaching* y facultades de *Coaching*. Los resultados revelaron lo siguiente: Europa, Australia, Norte y Centro América, que representan el 20% de la población mundial, tienen el 80% de los “*coaches*”.

Los países con mayor número de “*coaches*” son: EE.UU., Reino Unido, Alemania, Australia, Japón, Canadá y Sudáfrica. Ellos representan el 10% de la población y aportan el 73% de los “*coaches*”.

El “*coaching*”, se usa como una herramienta de negocios en 28 países, mientras que en 114 países no se usa.

En Norte América, Europa, Australia y algunos países de Suramérica cuentan con asociaciones locales e internacionales de *Coaching*. Sin embargo, estas son pocas en Asia y menos aún en África.

En aproximadamente 80 países no hay la menor presencia de *coaching*. Hay 111 países donde el concepto del “*coaching*” es desconocido. Solo 19 lo conocen bien y en otras 29 naciones apenas comienza a hablar de él.

Probablemente por la variedad de culturas que la conforman, Europa presenta una amplia diversidad de estilos de “*coaching*”. En nuestra zona operan más de 12,300 “*coaches*”. De ellos, 11,600 trabajan en EE.UU. y Canadá, 600 en México, y los restantes, entre 100 a 150 en Centro América y el Caribe. EE.UU. cuenta con un

mínimo de 10,000 “*coaches*” de negocios, lo cual lo ubica en la posición número uno a nivel mundial. Canadá ocupa el sexto lugar con 1,600 *coaches*, Hay una gran disparidad en el desarrollo de la zona. Mientras que EE.UU. y Canadá tienen industrias muy desarrolladas.

-Centroamérica apenas está en la fase de pre-introducción, y en el Caribe hay muy pocos “*coaches*” operando. México se encuentra ubicado en el medio de los dos extremos.

El concepto del *coaching* está bien difundido en Argentina y un poco menos en Brasil, Uruguay, Venezuela, Colombia y Chile. En los seis países restantes de Sudamérica es desconocido.

En Honduras y Costa Rica comienza a surgir el “*coaching*”, como herramienta para los grupos en compañías multinacionales.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La necesidad de la supervisión docente surge cuando se encuentran diferencias entre el modo de hacer las cosas y cómo se deben hacer. Se requiere una visión clara y objetiva de lo que está sucediendo para analizar y mejorar las situaciones.

De forma general la supervisión es necesaria para ayudar a mejorar y orientar. Siendo tarea del supervisor el mejorar la situación o problemática, realizando una actividad de servicio que apoye a los docentes en el desempeño de sus funciones.

Hacer uso del *coaching* ayudará a los docentes en el cumplimiento de sus objetivos. Mediante la implementación de ciertas herramientas se mejorará la labor de supervisión en CEUTEC-Tegucigalpa; en especial ayudará a Jefatura de Derecho a supervisar las actividades de los Docentes del área. Actualmente no se realiza esta labor de supervisión ni de acompañamiento, además de que se considera que debido a la especialidad en su área, en materia de métodos o herramientas administrativas o de recursos humanos necesitan reforzar sus habilidades.

Se considera necesaria la implementación de prácticas de *coaching* en los docentes de CEUTEC, como método de supervisión de sus labores les ayudará a encaminarse en el cumplimiento eficaz de sus funciones y les proporcionará orientación de manera personalizada.

1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En CEUTEC, actualmente puede observarse que se adolece de supervisión docente, no se lleva a cabo ninguna práctica de supervisión de las funciones o del desempeño de los docentes. Existen iniciativas en ciertas áreas, de efectuar labores de supervisión, para el caso, los Jefes Académicos de carreras como Administración o Informática han asignado a maestros con cierta antigüedad y de su confianza, actividades de supervisión de sus propios compañeros; les asignan ciertos grupos de maestros, a los cuales les hacen visitas sorpresa en el aula de clases dónde evalúan aspectos como ser: cumplimientos del silabo, manejo del grupo, manejo del tema, etc. Posteriormente pasan el reporte a su jefe pero después de esto no hay nada más, no hay ninguna retroalimentación con los maestros que fueron supervisados.

Una supervisión bien llevada genera en los supervisados altos niveles de motivación para realizar un trabajo de calidad, al experimentar una sensación de satisfacción. Es decir, una buena supervisión trae consigo mejores resultados que se traducen en excelencia en el cumplimiento de las labores.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Estas interrogantes constituyen los lineamientos orientadores del presente estudio y es a partir de las mismas, que se proyectan los objetivos tanto generales como específicos de la investigación, los cuales son:

- ¿Cómo es el proceso de supervisión docente en CEUTEC?
- ¿Qué medios de supervisión docente son empleados en CEUTEC?
- ¿Qué efecto tiene las reuniones con el personal docente CEUTEC?
- ¿Cuáles son las principales características de debe tener un programa de supervisión docente utilizando técnicas de *coaching*?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el proceso de supervisión docente en CEUTEC, para indagar la conveniencia de implementar un programa de supervisión docente con técnicas de coaching.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los medios de supervisión docente empleados en CEUTEC.
2. Consultar la opinión de los docentes con respecto a las reuniones programadas en CEUTEC.
3. Describir las características que debe tener un programa de supervisión docente que utilice técnicas de coaching.
4. Diseñar un programa de supervisión usando técnicas de *coaching* que permita al componente de monitoreo y evaluación para los docentes del área de Derecho.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Se presenta la necesidad de que se den cambios significativos en la función supervisora y realmente haya un despertar de la conciencia de cada uno de los involucrados, con incidencia directa en el mejoramiento del desempeño docente. Para muchos docentes, la visita de un supervisor al salón de clase es motivo de preocupación pues la sensación de control acentúa la manera vertical de llevar a cabo dicha función.

Poniendo en marcha la propuesta del Director Académico en implementar técnicas de *coaching* en Ceutec enfocadas en mejorar la efectividad de la supervisión hecha a los docentes. Se decidió emprender la presente investigación tomando las teorías principales del *coaching*, para desarrollar un programa de *coaching* que contribuya a mejorar la labor de la supervisión docente. Como prueba piloto recomendó tomarse a los docentes del área de Derecho, por ser una de las áreas más nuevas y con gran crecimiento, además de que es una de las carreras que menos teoría administrativa maneja.

Además de esto, actualmente la Jefa de la Carrera de Derecho, es una joven abogada muy preparada; sin embargo tiene a su cargo un grupo grande, la mayoría mayores que ella, y considera que es necesario este tipo de supervisión docente para ejercer un papel más eficaz y unir más a su cuerpo docente.

El propósito de esta investigación en relación a lo teórico, es que sirva como antecedente para nuevas investigaciones, considerando su importancia para la continua acción supervisora. Es decir, proporcionará una herramienta metodológica para otros investigadores a fin de profundizar sobre la aplicación del *coaching*, como elemento innovador, en el área de la educación o en relación con el mejoramiento de la forma de supervisión docente.

De acuerdo a esto la actitud positiva o negativa de los docentes hacia las visitas del supervisor depende en gran medida de la forma en que éstas se realicen.

Por esta razón existe la inquietud acerca de la manera en que se realicen estas tareas de supervisión, pues su influencia debería de ser favorable de tal manera que logre mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.

El *coaching* es un herramienta practica, que ayudará en la labor de la supervisión de los docentes por medio de una relación favorable entre el *coach* y los docentes. Utilizar el *coaching* permite más reflexión y autoanálisis por parte del docente de las funciones que desempeña dentro y fuera del aula.

Tener un coach más que un supervisor de labores, permite una mayor orientación en el cumplimiento de objetivos o metas personales y permite que los docentes sean capaces de auto-evaluarse en el cumplimiento de sus responsabilidades.

El docente eventualmente podría llegar a ser un *coach* y utilizar las herramientas o técnicas aprendidas. Si en el Centro educativo se fomentan estas prácticas se contribuirá a dinamizar el proceso de desarrollo inclusive de los alumnos. Se requiere implementar un programa de *coaching* en los docentes que consecuentemente contribuya a potenciar la mejora de la enseñanza y aprendizaje que ofrece CEUTEC.

Según diversos estudios los docentes son particularmente claves en el éxito y de la mejora de los alumnos, deben existir condiciones y prácticas que les ayuden a estos a ser también mejores, que sean supervisados y alentados a resultados.

Poner en práctica un programa de *coaching* para supervisar el desempeño de los docentes representaría una herramienta que permitiría desarrollar el potencial de los profesionales consiguiendo así mayor eficacia en el cumplimiento de sus funciones y por ende en los procesos de enseñanza-aprendizaje, fomenta una cultura general de trabajo compartiendo una visión en común. El resultado esperado son maestros que conozcan la técnica y que desarrollen su potencial. Indiscutiblemente para garantizar el éxito del programa deben participar las Coordinaciones, las Jefaturas y la Dirección Académica de este centro de estudio.

Ante la perspectiva presentada anteriormente, vemos la importancia de este tema, que tiene por objeto evaluar la posibilidad de aplicar técnicas de *coaching* en la universidad, como una práctica moderna y actualizada hacia mayores estándares de calidad de los servicios prestados.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 LA UNIVERSIDAD

La Universidad es aquel centro donde “se sabe aprender y se aprende a saber” y por su compromiso con la formación es aquel centro en el cual se “sabe aprender y se sabe enseñar”. Pues la universidad no puede quedarse solamente en la producción de un conocimiento que sólo se sirve a sí mismo, sino que tome “forma” (de allí el interés por acompañar la formación de profesionales) en personas que traduzcan dichos conocimientos para el ejercicio de los principios y aplicaciones de la ciencia en actividades extrauniversitarias, es decir en el ejercicio de una profesión.

La Universidad es entonces un lugar donde tiene un espacio privilegiado para la docencia, entendida esta como la práctica a través de la cual se realiza de manera profesional la enseñanza.

Un aspecto que no debe ser descuidado en esta concepción es que al hablar de la docencia no se hace alusión únicamente a la manera como los profesores ponen en relación a sus estudiantes con los saberes que les han sido confiados, sino que en ello juegan papel importante las intenciones y los procesos propios de un encuentro entre personas con todas sus vicisitudes: sus sueños e ilusiones, sus frustraciones y realidades, su manera de entender la ciencia y sus usos, además de las formas como se relaciona con la sociedad. Todo ello hará parte de este proceso, aunque corrientes que proclaman la neutralidad del profesor quieran negar esta importante influencia que ejerce la interacción entre profesores y estudiantes.

Es imposible que en un encuentro entre personas, cualquiera que sea su propósito, no emerjan las subjetividades, o mejor la intersubjetividad, con lo que se quiere resaltar que la docencia es ante todo algo que ocurre entre sujetos. De allí que el propósito de la docencia no sea solamente poner en cuestión un saber, sino propiciar la formación de sujetos, es decir de personas que se disponen para la acción, que se lanzan hacia la vida, y hacia el mismo conocimiento. No que son lanzados, sino que se lanzan, en una clara alusión a que el responsable de su formación es el propio sujeto y éste proceso se ve facilitado por quien ejerce la docencia, quien en virtud

de este proceso de afectación mutua, de inter subjetivación, también gana algo de humanidad con cada encuentro.

En la docencia se trata entonces de facilitar la formación del estudiante y de apropiarse la del profesor. Cuando se investiga sobre la enseñanza, no sólo se debe dar cuenta de lo que pasa con el estudiante o con los métodos, sino preguntarse qué sucede con quien facilita tal proceso. En otras palabras, qué gana el estudiante y qué aprende el profesor.

2.1.1 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)

UNITEC fue la primera universidad privada de Honduras en ofrecer educación a distancia, a partir de 1995. Al empezar, se tuvo el cuidado de estudiar las experiencias en la materia, tanto en la Universidad Pedagógica Nacional como en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Uno de los aspectos a los que más atención se brindó fue el de mantener tasas de deserción más bajas que las generalmente se registraban en la modalidad. Para ello, se decidió capacitar adecuadamente al personal docente y dar una sólida preparación al personal directivo, por lo cual se recurrió a la reconocida experiencia internacional de la UNED de España. La preparación de recursos de aprendizaje y las guías didácticas trataron de apuntalar una metodología apropiada, que se caracterizó por un importante número de horas de tutoría, de periodicidad semanal y de dos horas y media de duración cada una. Finalmente, al estar consciente de las implicaciones que se tendrían al manejar centros asociados que pudieran no estar a la altura de la tarea de formar profesionales universitarios de alto nivel, se decidió ofrecer Educación a Distancia únicamente en el Campus Sede de Jacaleapa, en Tegucigalpa, y en Campus Regional de San Pedro Sula, cuyas aulas, bibliotecas, laboratorios y demás facilidades garantizaban el apoyo instruccional requerido. (Unitec, 2011).

Se define un nuevo modelo

Desde el año 2001 se empezó a cuestionar también el modelo educativo de UNITEC, aplicado en modalidad presencial y a distancia, en pregrado y en postgrado. Se concluyó que era un modelo tradicional, centrado en la enseñanza, cuya figura central

era el profesor. Pese a haberse obtenido muy buenos resultados con la formación profesional de los graduados en sus primeros 15 años, la autocrítica determinó que se podía hacer mejor. Se integró un grupo especializado en Ciencias de la Educación que se encargó finalmente de proponer un nuevo modelo, que estaría centrado en el aprendizaje, teniendo como figura central al estudiante y procurándole una facilitación que le permitiera formarse con calidad y autonomía. A este paradigma se le dio el nombre de Modelo de Universidad de Aprendizaje. Cuando se decidió abrir una nueva oferta educativa a fin de mejorar la oferta para el adulto joven trabajador, se descubrió que este nuevo modelo enmarcaba adecuadamente las acciones de renovación que se estaban proponiendo. A mediados de 2006 se tomó la decisión de hacer un esfuerzo masivo para su implantación y generalización. Es lo que se conoce actualmente como Programa Séneca, que cuenta con el apoyo del programa LASPAU de la Universidad de Harvard.

2.1.2 CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO (CEUTEC)

Historia

El Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC) es una prestigiosa Institución de educación superior que forma parte de la Universidad Tecnológica Centroamérica (UNITEC) y a su vez a la Red Global Laureate International Universities que se caracteriza por su forma de enseñar *B- learning* y su calidad educativa. La Institución que ha respondido a las necesidades educativas del país, caracterizándose por su facilidad en horarios concepto pensado para un tipo diferente de estudiante universitario aquel que trabaja y estudia.

En CEUTEC los jóvenes cursan sus estudios a precios accesibles y con elevados niveles de calidad, tanto carreras técnicas cortas y licenciaturas ejecutivas, como otros programas de profesionalización diseñados para su rápida incorporación a la vida laboral. (Ceutec, 2011).

CEUTEC forma parte de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) que es una institución privada de educación superior que fue fundada en el año de 1987, y es una de las principales universidades privadas en Honduras.

Esta universidad proporciona también una opción de educación superior a personas que laboran, en el Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), inició operaciones en el año 2005. Ese mismo año se integró a la Red Global *Laureate Internacional Universities*.

Actualmente tiene tres sedes, CEUTEC Los Próceres ubicado en el Bulevar del mismo nombre, CEUTEC Prado, en Colonia El Prado y CEUTEC La Ceiba.

Misión

Formar Profesionales emprendedores capaces de trascender por sus competencias y valores, en un ámbito humano y tecnológico, para que contribuyan al desarrollo sostenible de la sociedad en la que les corresponda desempeñarse.

Visión

UNITEC será reconocida en 2015 como la mejor Universidad de Centroamérica por su calidad educativa acreditada, el uso de tecnología de vanguardia y la formación de talento humano con enfoque local y global.

Valores

- Honestidad
- Creatividad e Innovación
- Superación y Logro
- Orden y Disciplina
- Amor al Trabajo
- Respeto al Derecho Ajeno
- Búsqueda de la Verdad
- Compromiso y Responsabilidad
- Productividad y Calidad

Giro de la empresa

CEUTEC es una institución privada cuyo giro es de educación superior para el nivel de pregrado.

Actividad principal que se realiza

CEUTEC brinda formación con calidad a través de programas académicos y recursos educativos globales, que comparten e intercambian todas las universidades miembros.

El éxito de los programas en CEUTEC consiste en que han sido diseñados considerando las dificultades de un grupo de estudiantes que trabajan y quieren estudiar pero sobretodo, pensando en el anhelo de crecer profesionalmente.

Productos y/o servicios que ofrece

CEUTEC ofrece una amplia oferta educativa en el área de pre-grado:

Carreras

- Ingeniería en Informática
- Ingeniería en Gestión Logística
- Licenciatura en Administración de Empresas
- Licenciatura Diseño Gráfico
- Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas
- Licenciatura Mercadotecnia
- Técnico en Administración
- Técnico en Mercadotecnia
- Técnico en Desarrollo de Sistemas de Información
- Técnico en Diseño Gráfico
- Derecho
- Psicología con Orientación Empresarial

Servicios

- Atención personalizada a alumnos de Pregrado

- Bono de Referidos
- English as a Foreign Language EFL
- Financiamientos con fundación Covelo a través del programa de Crédito Educativo
- Vida Estudiantil
- Tutorías y asesoría académica
- Laboratorios tecnológicos
- Bolsa de trabajo
- Salas de lectura
- Biblioteca
- Salas de lectura
- Apoyo psicopedagógico
- Apoyo especialistas en desarrollo integral
- Cursos preparatorios y reforzamientos
- Cafeterías

El éxito de los programas en CEUTEC consiste en que han sido diseñados considerando las dificultades de un grupo de estudiantes que trabajan y quieren estudiar pero sobretodo, pensando en el anhelo de crecer profesionalmente.

2.1.3 CARRERA DE DERECHO

La carrera de derecho en CEUTEC comenzó en el primer periodo del año 2008, tres años después del inicio de operaciones de la Universidad.

Comenzó con pocos alumnos una matrícula inicial de aproximadamente 20 alumnos, pero el crecimiento con respecto a las demás carreras es muy significativo comparada con las otras. Actualmente es la carrera que más genera interés por parte de los alumnos de primer ingreso, incluso muy por encima de las opciones de carreras técnicas. La sede de la carrera está concentrada en CEUTEC-Prado, sin embargo también se imparte las clases iniciales en la sede de Los Próceres, muy pronto esto cambiara y se expandirá todas las clases más avanzadas en las dos sede.

Se cuentan con 39 profesionales del Derecho con mucho renombre, la mayoría con amplia experiencia profesional.

Supervisión Docente en CEUTEC

En CEUTEC actualmente hay muy poca o casi ninguna labor de supervisión docente, esta se limita a esporádicas visitas al aula de clases por los Jefes de Carrera o los mismos Docentes enviados por el Jefe.

Sin embargo existe en UNITEC y aplica también para CEUTEC: El acompañamiento Docente, cuya labor es esencialmente pedagógica y tiene como propósito fortalecer el trabajo de los actores del proceso educativo, en especial la labor docente.

Este proceso de supervisión tiene entre algunos de sus objetivos:

Promover la reflexión y perfeccionamiento docente por medio de la retroalimentación de su labor en el aula de clases.

Mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje planteando estrategias orientadas a fortalecer debilidades detectadas.

Lograr que el docente maneje de manera conceptual y en la práctica el Modelo Educativo

Los involucrados

El equipo de acompañamiento docente está conformado por especialistas en educación, especialistas en el área de conocimiento y por los docentes.

Roles

Docente: Es quien interactúa con los alumnos, diseña e imparte las clases.

Especialista en educación: Es un profesional del área de educación, puede ser el Decano o el Jefe de Carrera, quien conoce el Modelo Educativo, Reglamentos, Estructura y Oferta Académica de Unitec.

Su labor es de visitar, asesor y orientar al docente, ofreciendo su opinión técnica, fundamentada en su conocimiento y experiencia.

Especialista en la materia: Es un profesional del área del conocimiento a la que pertenece la carrera, podría ser otro docente de la misma asignatura o misma área de conocimiento, que conoce tanto el perfil del graduado como las competencias requeridas. Este también visita, asesora y orienta al docente ofreciendo su opinión técnica, fundamentada en su conocimiento y experiencia en la materia.

Metodología

Se utiliza una metodología altamente participativa, constructiva y reflexiva, que consiste en visitas al salón de clases, revisión de la documentación de la clase y sesiones de retroalimentación con el docente.

Descripción del Proceso de Acompañamiento Docente

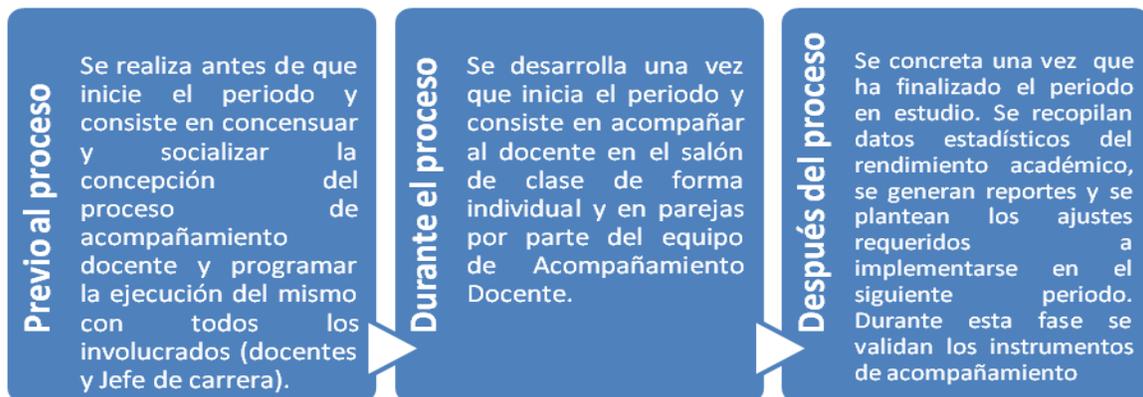


Figura 1. Proceso de Acompañamiento Docente Unitec

Fuente: Guía de acompañamiento docente de Unitec. Calidad Educativa

Este proceso se documenta por medio de una serie de instrumentos diseñados en el Modelo Educativo de UNITEC, tales como:

- Instrumento de evaluación del desempeño del docente
- Guía de observación de la clase (Ver anexo 3)
- Entrevista con los docentes involucrados
- Evaluación al estudiante para tener una apreciación objetiva y completa del proceso (Ver anexo 4).

2.2 LA SUPERVISIÓN

El proceso de Supervisión o Monitoreo persigue el fin de asegurar la calidad educativa del servicio prestado. Realiza el seguimiento a partir de indicadores utilizando instrumentos que ayuden a recoger información relativa al cumplimiento de lo programado, a los logros previstos y a situaciones no previstas, en vista a la sistematización y evaluación de las acciones educativas.

Conceptualización

La palabra supervisión proviene de las voces latinas “súper” que significa sobre o encima y de “visión” que implica percepción. Lo que supone tener una visión superior. (Alberca, 2008).

En el texto, Supervisión educativa integral de Calero (1999) se observan varias definiciones de la supervisión educativa o docente, y varían según objetivos, amplitud y naturaleza, que sustentan diversos autores:

- “Supervisión es el procedimiento de dar dirección y de proporcionar una evaluación crítica al proceso educativo” Chester Nerney.
- “La supervisión sirve para mejorar el aprendizaje de los alumnos, es una actividad de servicio, que existe para ayudar a los maestros a hacer mejor su trabajo” Kimball Wiles.

- “La supervisión educativa implica el mejoramiento de la situación total del proceso enseñanza aprendizaje” W.S. Elsberre.

Antes la supervisión era vista de forma autocrática, con el transcurrir del tiempo ha sufrido transformaciones importantes para dar paso a una supervisión que se muestra más positiva, más orientadora, más científica.

La supervisión siempre ha estado ligada a la inspección, al desempeño a otros aspectos inherentes. Los docentes se enfrentan a una enorme dificultad al convertir la teoría en práctica, y se necesita de una labor de orientación una ayuda técnica oportuna y amable.

Es importante, que si se quiere implementar esta labor de supervisión, se suscite verdaderamente, olvidando los paradigmas anteriores, lo cuales no han hecho más que obstruir el proceso, trayendo como consecuencia, bajos niveles de productividad; este hecho ha sido revelado por distintos organismos reconocidos, como la UNESCO, entre otros.

De esta manera, Luna (1999) citado por Cardona (2005), define la Supervisión como: “Una acción coadyuvante en el cambio inapelable del contenido y de la función de la educación, que repercutirá en el proceso de aprendizaje...establece que la supervisión educativa debe entenderse como una actividad técnico-docente y administrativa que se cumple en los niveles y modalidades del sistema educativo, como medio de apoyo, cooperación, orientación y motivación para mejorar el proceso de aprendizaje”.

Para concretizar las ideas, las instituciones educativas precisan agilizar los procesos en vez de restringirlos o desvirtuarlos, esto se puede lograr a través de ejercicio supervisorio preventivo y continuo.

La supervisión es el resultante que se obtiene de la aplicación de acciones tales como: planificar, coordinar, evaluar y orientar, con el propósito común, de mejorar la educación.

Se requiere de una supervisión democrática, humanística, apoyada en las técnicas específicas que contribuyen a su perfeccionamiento, convirtiéndola verdaderamente en una supervisión dinámica y efectiva.

Por otro lado está el enfoque gerencial de los autores Silíceo, Casares, y González (1999), quienes expresan que: “La Supervisión debe motivar, capacitar, reconocer, orientar, dar seguridad, ser ejemplo, reorientar y confrontar con el propósito de lograr beneficios en los trabajadores y en los resultados por el trabajador, efectuados”.

Es importante que toda organización sea supervisada, este es un hecho que es necesario destacar, y aunque esta funcione adecuadamente, se requiere apoyo permanente con el fin de prevenir errores o situaciones que interfieran en la calidad del servicio prestado. Siempre hay detalles que corregir, debilidades por potenciar, y fortalezas que resaltar. Es importante resaltar que la supervisión produce mejores resultados cuando todos son partícipes y se realiza en convivencia.

Como complemento de las afirmaciones anteriores, “es vital que el supervisor ejerza sus funciones con dedicación, esmero y disposición, con el mayor acierto y perspicacia posible, de manera tal que los supervisados bajo su tutela, muestren agrado de ser supervisados y sientan confianza en él, considerándolo una persona abierta al diálogo, equilibrado, respetuoso con sus subordinados, dispuesto a la comunicación participativa de los miembros partícipes del proceso educativo.” (Villalobos, 2008).

Las visitas del supervisor deben ser realizadas con frecuencia y ser efectivas para que de esta forma pueda cumplir a cabalidad las funciones de prevención, orientación, estimulación, potenciar fortalezas y destacar el trabajo realizado por los docentes.

2.2.1 ACCIONES DEL SUPERVISOR

Las acciones de los supervisores tienen un fin específico, el cual es un desenvolvimiento eficaz del proceso educativo, y lo que pretende es desarrollar las personas inmersas en él, aplicando como medios para el mejoramiento continuo de su desempeño, diversos métodos y técnicas.

Es fundamental, que estas acciones deban desarrollarse en un ambiente de cordialidad, respeto y de mutua ayuda. Puede verse entonces que este accionar supervisorio constituya un proceso enriquecedor, que se vuelve un aprendizaje global para todos los involucrados y donde se aprendan de los errores no solo se juzguen.

Otro punto importante de resaltar es que es necesario que exista un clima de confianza mutua para hacer de los errores aprendizajes que incrementen los conocimientos y las competencias.

De tal forma, es primordial que el supervisor, previo al ejercicio como tal, haya ejercido la función docente. De manera, que pueda sentirse identificado con las necesidades de sus supervisados por experiencia propia.

El autor Bounds señala que el supervisor debe ejercer ciertas condiciones personales, técnicas y académicas con lo cual le permitirá, orientar, ayudar y asesor a los Docentes, entre algunas menciona:

Condiciones Personales: Empatía, Creativo, Mentalidad científica autodominio, madurez emocional, entusiasmo, organizado, discreto, imparcial, ser un líder, entre otras.

Condiciones Técnicas: Sólida cultura general y pedagógica, conocimiento de metodología en diversas áreas y disciplinas.

Con respecto a esto, un supervisor debe ser líder, en torno a esto los autores Davis y Newstrom (2003) definen el liderazgo como “el proceso de influir y apoyar a los demás, para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos”. Por tanto, este concepto aplica a los que ejercen esta labor supervisora, ya que son personas con una gran capacidad de influencia y apoyo, que poseen la capacidad de estimular a otros encaminándolos hacia el logro de objetivos comunes y, principalmente, lograr la misión de las instituciones.

Hoy en día estas funciones de supervisión, lamentablemente son realizadas con serias debilidades, lo que desmotiva al docente y le genera desinterés. Esta situación genera situaciones graves y en ocasiones irreversible en los maestros que se sienten desmotivados y sienten que su trabajo es una rutina diaria.

Por otro lado, esto trae como consecuencia mucha deserción en las aulas de clases, poca participación de los estudiantes denotando también su falta de interés y desmotivación, esto traducido es igual a bajo rendimiento estudiantil.

Con respecto a esto vale la pena complementar con otro enfoque, pues fortalece el punto de vista considerado hasta ahora, y éste corresponde a Mosley (2005), los cuales manifiestan que “una organización sólo puede tener éxito si cuenta con el número y el tipo correcto de personas para hacer el trabajo”. Por lo tanto, un deber fundamental de todos los supervisores es saber elegir, colocar, capacitar, desarrollar y aprovechar los empleados competentes.

Relacionando este concepto, que una empresa sea exitosa está sujeta a una gran variedad de aspectos a concebir, como lo son el número y tipo de personas para realizar el trabajo. Determinar si se está realizando bien o mal las funciones es un factor de gran importancia para el éxito o fracaso de cualquier organización educativa. Y es función que le atañe al supervisor atenderla.

Existen otras acciones que desempeñan los supervisores más que acciones estas relacionadas a funciones. Una de ellas es la mediación, que es una práctica o recurso de mucho valor pues es muy frecuente y común que en el diario desenvolvimiento dentro del campo educativo se presenten conflictos de índole personal y profesional, aspectos poco favorables para el normal funcionamiento de las funciones.

Sea cual sea la situación presentada, afecta negativamente el clima organizacional de una empresa o institución, más aún en el sector educativo, donde el personal es consecuencia de factores ajenos, de tal forma que el aporte realizado por el mismo es de vital importancia para la solución de los conflictos.

Una vez que se vayan corrigiendo los problemas que se presenten en el proceso de supervisión, se alcanzaran metas, las debilidades serán fortalecidas y el personal docente en general irá desarrollando sus propias aptitudes, habilidades y destrezas, como resultado de esta supervisión y del nivel de confianza que exista entre ellos y el supervisor.

2.2.2 ENFOQUES DE LA SUPERVISIÓN

Hay tres principales planteamientos de la supervisión docente presentados por Fermín (1980), Nérici (1975) y Hierro (1974), los tres poseen enfoques diferentes de acuerdo a la siguiente especificación:

Tabla 1. Enfoques de la supervisión

Fermín (1980)	Nérici (1975)	Hierro(1974)
Inspección Autocrática	Fase Fiscalizadora	Supervisión Correctiva
Inspección Liberal	Fase Constructiva	Supervisión Preventiva
Supervisión Democrática	Fase Creativa	Supervisión Constructiva
	Autocrática	Supervisión Creativa
	Democrática	

Como se puede observar los tres enfoques presentan diferencias significativas entre sí, por ejemplo Fermín (1980), define tres enfoques denominados Inspección autocrática, donde predominó el método fiscalizador de las actividades y penalizaba sin dar orientaciones. En la Inspección liberal denominada constructiva era intermedia y la supervisión democrática que estimula y orienta a los Docentes en forma democrática y científica que promueva actividades de mejora profesional.

Lo planteado por Nérici (1975) menciona que la supervisión ha evolucionado de la siguiente manera: en la fase fiscalizadora se interesaba por el cumplimiento de las leyes. En la fase constructiva se presenta la supervisión de forma más orientadora dada a mejorar la actuación de los docentes, la fase creativa está orientada al perfeccionamiento de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje y da origen a la supervisión autocrática donde el supervisor es quien prevé todo el funcionamiento de la gestión docente y por último la supervisión democrática en la cual se utilizan procedimientos científicos, aplica normas de relaciones humanas, estimula la creatividad y procura evaluarse constantemente.

Asimismo Hierro (1974) distingue cuatro clases de supervisión, la primera la correctiva, busca localizar defectos o errores y luego corregirlos, la segunda es la preventiva, en esta el autor menciona que no puede aplicarse en todos los casos, esto puede variar dependiendo de las situaciones que el supervisor encuentre. En la tercera, la supervisión constructiva significa que se debe realizar un estudio y análisis de las condiciones existentes en el contexto, para corregir los defectos que se encuentren. La cuarta es la supervisión creativa que está sustentada en el estímulo personal para que realice una labor académica orientada con el objeto de resolver problemas.

Asimismo se señalan otros enfoques o modelos de supervisión denominados; Inspección, Tecnológico, Clínico, y Crítico, todos estos citados por Angulo (1999), los cuales se pueden aplicar en cualquier medio y los resultados finales dependerán de las necesidades.

En cuanto a estos modelos, el centro educativo que los utilice deben manejar con cuidado los diversos enfoques y debe estar seguro y ser contundente en los cambios que requiere la Institución. Debe buscar el mejor modelo o enfoque que contribuya a mejorar a las personas, donde prevalezcan los valores y el centro sea la persona. Donde la supervisión sea más democrática y participativa y que se adecue a las exigencias del lugar y de la sociedad.

2.2.3 MEDIOS DE SUPERVISIÓN

Son diversos los medios que se pueden emplear un supervisor para lograr un buen desempeño de esta labor. Estos medios se deben aplicar dependiendo de las circunstancias y los objetivos a cumplir. Según (De Hierro, 1974), cuando se hace uso de algún tipo o enfoque de supervisión, es recomendable utilizar varios medios de supervisión a la vez, siempre y cuando estos se complementen. Los medios de supervisión más utilizados son: Visitas al aula, Circulares o correos electrónicos, entrevistas, y reuniones.

Dentro de estos, las visitas al aula o al docente son uno de los más valiosos recursos de esta labor supervisora y según Imideo Nérici consiste en el encuentro amistoso del supervisor y del docente.

Como señala (De Hierro, 1974), su importancia reside en que de esta forma el supervisor se pone en contacto directo con las situaciones, los problemas docente-alumno y les puede proporcionar ayuda técnica para solventar situaciones. Estas visitas permiten realizar observaciones que posteriormente facilitarán el intercambio de ideas y sugerencias.

En cuanto a circulares, correos electrónicos, etc., estos constituyen un medio práctico pues lograr economizar tiempo sobre todo ayuda a mantener el contacto personal cuando no se pueda hacer físicamente, este medio llega a la totalidad del personal y es más fácil que cualquier novedad sea difundida. También incluye colocar avisos o comunicados en pizarras.

La entrevista según Nérici, está considerada como uno de los mejores medios de supervisión pues afirma que: “después de las visitas y observaciones hechas en el aula de clases, la entrevista es el medio más directo para ayudar al maestro” Permite establecer un contacto pedagógico constructivo entre el supervisor y el docente. La entrevista puede realizarse en diferentes momentos, así lo señala De Hierro, al referirse a tres clases de visitas: La primera es la que se puede realizar antes de la visita al aula y se puede hacer a manera de definir puntos que se supervisaran o de asesoramiento. La segunda se puede realizar posterior a la visita a manera de retroalimentación. Y la última se puede hacer al inicio de cada periodo lectivo con el propósito de brindar al maestro una bienvenida, aclara dudas o escuchar sugerencias.

Las reuniones de personal constituyen una técnica importante que facilita el buen funcionamiento de un centro educativo. De acuerdo con (Kimball, 1965), se les considera oportunidades para el pensamiento cooperativo, conocer las opiniones del personal, dar charlas estimulantes a cargo de especialistas, conocer todas las actividades de la institución y para el intercambio de ideas.

2.2.4 ETAPAS DE LA SUPERVISIÓN

Según Roberto Campos Alberca el proceso de supervisión se cumple en tres etapas: Planeación, Seguimiento y evaluación.

1. Planeamiento: Se trabaja de acuerdo a la información básica que se dispone, dispositivos, normas, técnicas vigentes. Se determina el ¿Para qué se va a supervisar?, ¿Qué se va a supervisar?, ¿Dónde se realizara la supervisión?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? , ¿Quién va a supervisar? Y ¿con que se va a supervisar?

Esta etapa de planeación varia en tiempo, ya sea elaborar un plan de supervisión anual, semestral, etc., o ya sea un plan operativo para supervisar específicamente las actividades que desarrollan los docentes en un centro educativo.

2. Seguimiento: (Ejecución). En esta segunda etapa de supervisión, se sigue el desarrollo de las propias actividades y de las actividades del cuerpo docente. El seguimiento es una labor que debe hacerse de forma permanente y que se desarrolla durante todo el periodo lectivo, a fin de asegurar la continuidad de las actividades, ofrecer orientación y asesoramiento a los docentes. En esta parte se aplican las técnicas e instrumentos establecidos previamente. Es decir: visitas al aula, entrevistas, comunicados, etc.

3. Evaluación: Esta etapa actúa sobre la base de los resultados de los trabajos realizados, implica: La elaboración de un informe, retroalimentación, brindar asesoramiento y orientación, solucionar deficiencias, emprender planes de acción o medidas correctivas, si es necesario reajustar y reprogramar el logro de objetivos y metas.

Al respecto Silva (1992) señala que: Un supervisor docente es un funcionario con título profesional docente, cuya función es la de asistir a los educadores para ayudarlos a mejorar el proceso de técnicas, procedimientos especializados y que provienen de un proceso de planificación. El proceso de enseñanza envuelve tres aspectos fundamentales: La planificación, la ejecución y la evaluación.”

2.3 ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE

Dentro de sus funciones se debe considerar el acompañamiento como un elemento base de su trabajo, este constituye una herramienta de gran valor para obtener, de una manera objetiva los pormenores de las situaciones que se presentan a diario y así poder responder, con asertividad y disposición.

No se debe descuidar el acompañamiento a las personas que ejerzan funciones supervisoras sino por el contrario, se debe fortalecer, ya que se considera como un mecanismo de valor para mejorar la calidad del servicio.

El acompañamiento puede considerarse como una acción que hace que alguien acompañe a otro u otros a través de la enseñanza, aplicando técnicas y estrategias para llevar a cabo un óptimo desempeño educativo. A manera de ampliar este tema de las estrategias, Alle (2006) refiere algunas:

- *Coaching/Mentoring/Tutoría*
- Rotación de Puestos
- Asignación de *Task Forces*
- Asignación a Comités/Nuevos
- Asignación como asistente de posiciones de dirección
- Paneles de gerentes para entrenamiento.

El supervisor debe ser un individuo con aptitudes significantes, con las cuales, pueda estimular el desarrollo integral de su equipo de trabajo, considerando, que una conversación cualquiera por pequeña que sea entre supervisor y supervisado puede ser una forma de acompañamiento significativo.

En esta parte cabe mencionar que aunque los términos *Coaching*, *Mentoring* y Tutoría son utilizados como sinónimos, puesto que su función, en cuanto al desarrollo de las competencias es bastante parecida; la práctica de estos presenta sus diferencias bien marcadas. Teóricos como Mosley y otros (2005), ofrecen una postura representativa, en cuanto a una en particular y que está relacionada con esta investigación: “El *coaching*

es el proceso por el cual los supervisores están en contacto con los subordinados. No hay fuerza capaz de ayudar a los supervisores a obtener lo mejor de sus empleados si no se desempeñan como *coaches*... es una supervisión en persona... ayuda que los supervisores y directores prestan a los individuos para que alcancen su nivel máximo de desempeño”.

Sin embargo, cualquiera de estas estrategias pueden constituirse como herramientas eficaces para potenciar el desenvolvimiento del trabajo de forma productiva, cuando se aplican de forma correcta por parte de los gerentes o supervisores promueven resultados positivos, los cuales son traducidos en beneficios para el mejoramiento del desempeño de todas las personas involucradas.

Existen situaciones en las que el docente disminuye el cumplimiento de los procesos académicos porque representa sólo una tarea más, olvidando así la importancia que éstos poseen para el logro de un desarrollo óptimo de la educación y un estímulo hacia la creatividad y la innovación, hacia el éxito educativo. En este caso se considera que una estrategia eficaz para el logro del desempeño del docente pudiese ser el coaching la cual se plantea para el mejoramiento de la actividad supervisora y por ende el incremento de los niveles de desempeño. En este sentido, Mosley, Megginson, Pietri (2005) definen:

El *coaching* es una supervisión en persona. Cualquier conversación entre los supervisores y los empleados es potencialmente una conversación de *coaching*. Es una oportunidad para aclarar metas, prioridades y criterios del desempeño, es una oportunidad para afirmar y reforzar los valores básicos del grupo, es una oportunidad para escuchar ideas y hacer participar a los empleados en el proceso de planeación y solución de problemas.

Está claro entonces, que la función de supervisión, de ninguna manera puede ser confundida o vista como una inspección, todo lo contrario, debe suscitarse como un proceso de acompañamiento pedagógico llevado a cabo por un profesional responsable, quien conjuntamente con su personal tienen fin, enaltecer sus

capacidades para fortalecerlas y reducir significativamente, sus debilidades. De esta manera la supervisión cumple su función preventiva, tal como se propondrá en el programa de *coaching*.

Tabla 2. Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Supervisión Docente	Técnicas de supervisión docente	Acciones del supervisor Acompañamiento docente
	Métodos de supervisión docente	Entrevista Visitas al aula Comunicados
	El <i>coaching</i>	Características
		Elementos

2.4 EL COACHING

Antecedentes

Antes de definir el concepto se hace un pequeño esbozo sobre sus orígenes. Existe una creencia que se ha ido generalizando que el término “*Coaching*” proviene de la lengua inglesa y es un anglicismo. Desde el punto de vista etimológico, el termino surge entre los Siglos XV y XVI en una ciudad de Hungría llamada Kocs, donde se creó un medio de transporte con suspensión y gran comodidad que superaba a los medios tradicionales existentes. Este medio de transporte dio origen a un término “Kocsi szeker” (Carruaje de Kocs), el cual se convirtió en un símbolo de excelencia entre las

personas que se trasladaban en este medio. Este constituye el primer antecedente del término coach que se conoce en la actualidad (Ravier, 2005).

Leonardo Ravier en su libro “Arte y ciencia del *coaching*”, define que la palabra “*coach*”, derivado de coche, cumplía con la función de transporta de un lugar a otros. El coaching, de alguna manera, también transporta a las personas de un lugar a otro. Es decir, del lugar donde está a donde quieren llegar. La única distinción, dentro de esta analogía, es que el *coach* no es quien carga con el viaje, ni es responsable del rumbo y decisiones que el “conductor” (cliente/*coachee*) tome a lo largo del proceso. (Ravier 2005).

En un extracto de su libro, Ravier trata de explicar el origen del *coaching* y define que no es muy claro, y son muy dispares las teorías de acuerdo a esto. Aún hoy, después de más de veinte años de desarrollo y crecimiento, siguen surgiendo personajes o padres de esta de esta nueva metodología basada en procesos de aprendizaje catalizadores del desarrollo humano.

Explica que son varias las personas que a lo largo de la historia han desarrollado métodos similares al del *coaching*. Y la dificultad para establecer sus orígenes radica en el *coaching* es todo y termina siendo nada por el sinfín de teorías de desarrollo humano que contempla. Ampliando la idea de Ravier, esto quiere decir que, como el *coaching*, se basa en la observación y subjetividad de la acción humana para el desarrollo, desde una perspectiva personal y humana.

Genealogía del *coaching*

Influencia de Sócrates

Siguiendo con los aportes del investigador (Ravier) sobre los antecedentes del *coaching*, menciona que la figura de Sócrates es la más referenciada en este tema. “Las teorías de Sócrates, se basan en el arte de la Mayéutica, a través del cual el alumno encuentra la verdad (dependiendo de la visión de mundo propia del alumno)” Ravier (2005). Este autor considera que en el *coaching*, así como Sócrates, no existe el enseñar, solo el aprender, y este surge solo reconociendo que el conocimiento no está en el *coach* sino en los propios *coachees*.

Ravier incluye otra influencia propia de la filosofía Socrática, y es aquella en la cual se ayuda a los alumnos (clientes) a ser conscientes de sus incompetencias, para luego estar en mejor posición frente a la consecución de sus objetivos. Aquella premisa de “saber que no sabemos nada” es el punto de partida para una buena práctica del *coaching*.

Influencia de Platón

Ravier explica que en los diálogos de Platón, se reconocen, las primitivas sesiones de *coaching*. Según este autor, al analizar sus diálogos, se reconoce la importancia que este le da a las preguntas como herramienta de trabajo que potencia las conversaciones, y que sirven de método de adquisición del conocimiento en los alumnos o clientes. El autor menciona que las preguntas poderosas y la escucha activa, son las herramientas o habilidades más importantes que un *coach* debe aprender para transformarse en un verdadero catalizador del otro.

Como vemos en esta parte, el *coaching* consiste precisamente en el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades profesionales.

Influencias del entrenamiento deportivo

Leonardo Ravier en una publicación de revista menciona: “existe una idea generalizada y difundida de que el deporte ha tenido una influencia directa en el *coaching*. Si estudiamos detenidamente la influencia que desde el deporte ha llegado, veremos que la verdadera influencia es la de Sócrates y Platón, así como el constructivismo y otras teorías como la existencialista. Y que del deporte poco a nada se ha recibido de las técnicas propiamente deportivas” (Ravier L. , 2005).

Menciona el autor que el *coaching* moderno surgió a inicios de 1980, en el ámbito deportivo con Timothy Gallwey, quien desarrolló una metodología de entrenamiento denominada “The Inner Game”, traducida al español “El juego Interior”. Este se dio cuenta que el peor enemigo de un deportista era la mente y desarrolló una serie de libros para superar los bloqueos mentales y obtener un mayor rendimiento. Obtuvo buenos

resultados y luego después de un tiempo se adaptó al medio empresarial y dio origen a lo que se conoce como *coaching* empresarial.

Según Timothy Gallwey en su libro "*The Inner Game*": "Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué esté sucediendo en el juego exterior, cuán conscientes seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso del juego exterior" (Gallwey, 1984).

En aquellos tiempos cuenta Gallwey, que otros entrenadores se vieron amenazados por sus prácticas, debido a que él se transformó en un entrenador de la mente y sus técnicas eran diametralmente opuestas al entrenamiento corporal.

Ravier menciona, que se puede apreciar en la filosofía de Timothy Gallwey, que tienen influencia directa de la Psicología Humanista por sus postulados y prácticas. Por esta razón no se le puede reconocer como fundador, ni padre del *coaching*. Según lo dicho por Wallwey y citado por Ravier: "*The Inner Game*" va de la mano junto al *coaching*". Vemos, que se reconoce su acercamiento, pero también su total independencia".

De 1980 a nuestros días

Para Ravier esta fecha resulta clave dentro de la profesión del *coaching* y muchos otros autores han determinado que es esta época que se originó. "Lo cierto es que en los años 80, el *coaching* comienza a difundirse tal como lo conocemos hoy en día" (Ravier, 2005).

Explica que por esas mismas fechas la Psicología Humanista sufre un decaimiento importante producido por la crítica y toma fuerza el *coaching*, que es una extensión de esta ideología.

Más adelante señala Bou-Pérez, surgen figuras como Thomas Leonard y un poco más tarde John Whitmore considerados precursores del *coaching* para empresas o *coaching* empresarial que consiste en la aplicación de un plan de *coaching* holístico o por departamentos dentro de una empresa (Bou, 2007).

El Coach

El *coach* actúa como facilitador para su cliente, no enseña, ayuda a aprender; en lugar de enseñar la persona aprende de sí mismo. “En un proceso o programa de *coaching* la relación *coach-coachee*, es una alianza que se basa en la confianza y respeto mutuo, donde ambos están juntos en el logro del objetivo deseado, elegido únicamente por el *coachee*.” (Ravier , 2005).

Un coach parte del supuesto que el cliente o *coachee* cuenta con los recursos necesarios para su desarrollo, para superar límites o situaciones de estancamiento, el *coach* es el acompañante en este proceso poniendo en su camino actividades de reflexión y de análisis para que el cliente mismo genere los medios que necesite para el logro de su cometido.

El entrenador o coach puede ser un profesional y no necesariamente tienen que ser un psicólogo, sino cualquier persona calificada y con experiencia que puede ayudar a un individuo para trazar sus fortalezas y desarrollarlas, con el apoyo de sus principios y valores (O'Neill, 2001). Hay que aclarar que un *coaching* no trata patologías, cuando el cliente da indicios de problemas psicológicos se debe tratar con un psicólogo.

Es en este contexto que el *coach*, que puede ser un director, gerente, supervisor o un maestro; este debe de tener una buena actitud y orientación, que sea participe en la transformación de los valores del individuo, en lugar de apuntar solo las debilidades y dificultades.

Conceptos de *coaching*

En una entrevista hecha a Juan Fernando Bou Pérez, director de la Escuela Europea de *Coaching*, dice que: “El *coaching* consiste en una técnica, para otros una herramienta y otros lo mencionan como una estrategia; que permite orientar a las personas, grupos o a las organizaciones hacia el éxito, hacia la consecución de los objetivos, metas o retos que se marquen” (Pérez, 2001).

Menciona también que “Llevar a cabo un proceso de ayuda individualizada o grupal o a una organización para liberar talentos y potencialidades, maximiza la efectividad de sus actividades” (Bou, 2007). Como podemos ver, el *coaching*, lleva implícita la idea de acción. Esto se apoya en un concepto planteado por Wolk (2008), “....el *coaching* puede ser visto como un proceso dinámico e iterativo que consiste en dar asistencia y apoyo a otros en la organización y ejecución de sus objetivos, trabajando para desarrollar su potencial interior”.

Para Wolk, el *coaching* se maneja individualizado en cada caso y para cada situación que se le presenta. Tiene también un carácter científico, pues no solo incorpora un conjunto de conocimientos adquiridos por el estudio y la investigación, sino que desde una perspectiva humana abarca aspectos basados en la observación y la experiencia del *coach*.

Podemos notar, que el *coaching* permite a las personas tener ayuda y asesoramiento oportuno y el momento adecuado, no exime la responsabilidad que tiene la persona en este caso los alumnos de la toma de decisiones propia y la responsabilidad de desarrollo de las actividades o tareas asignadas que aseguren el éxito o el aprendizaje.

De acuerdo con Marques (2011), el *coaching* es un proceso de aprendizaje y desarrollo de habilidades de comportamiento, psicológicos y emocionales dirigidos al logro de metas personales y profesionales previsto y deseado por un empleado en una organización.

El *coaching* en general es la capacidad de ayudar a establecer objetivos claros, entender lo que hay que hacer para identificar y alcanzarlos.

2.4.1 ELEMENTOS DEL COACHING

Según Bou-Pérez en su libro *Coaching* para docentes señala que los elementos caracterizadores del *coaching* son:

- Es un proceso sistémico de aprendizaje

- Se focaliza en situaciones presentes
- Es orientado al cambio
- Esta dirigido a facilitar recursos y herramientas específicas.
- Busca la mejora del desempeño

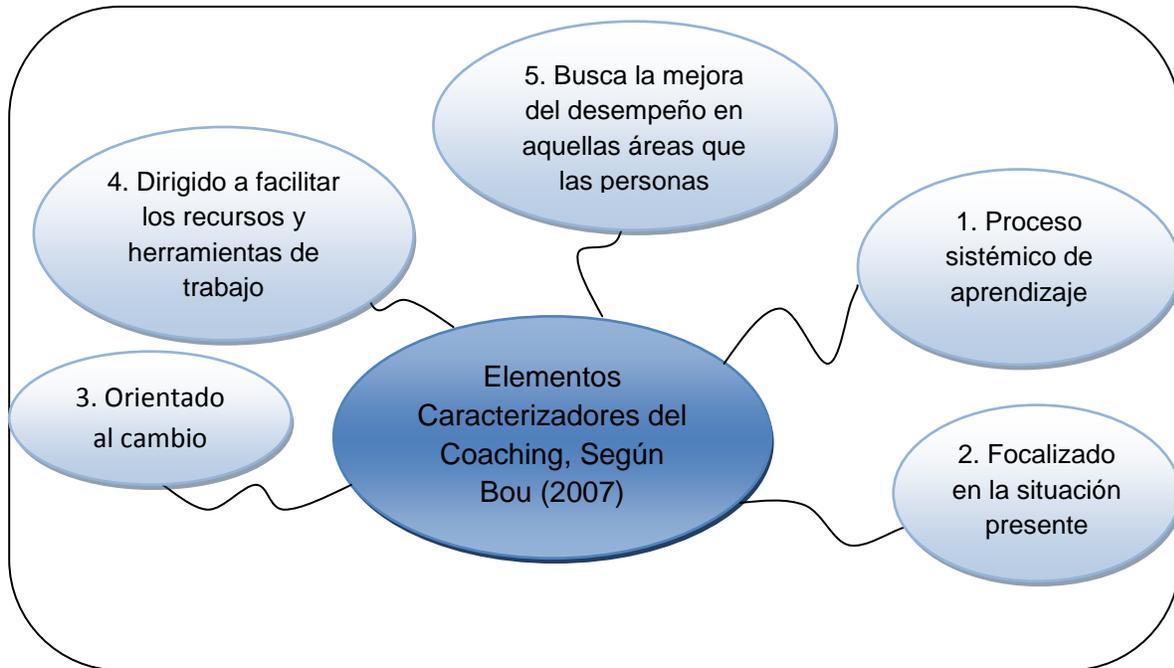


Figura 2. Elementos del “*coaching*”.

Fuente Bou-Pérez, J. F. (2007).

2.4.2 PROPÓSITO DEL “*COACHING*”

Según diversos autores en materia de coaching el propósito del “*coaching*” puede resumirse en cuatro dimensiones:

1. Desarrollar el potencial
2. Adaptarse a nuevas necesidades
3. Mejorar la contribución
4. Identificarse con la empresa

En el mundo globalizado, son cada vez más necesarios profesionales con conocimientos y experiencia, centrados en los procesos de liderazgo, trabajo en equipo y la comunicación en las relaciones de respuesta a los desafíos del entorno de la organización y la complejidad de las tareas realizadas. Así, el desarrollo de las personas para satisfacer la demanda hoy en día es fundamental.

Krausz (2007, señala que el *coaching* está entre las prácticas más necesarias para afrontar los nuevos retos del mercado actual y son la propuesta más importante para crear un nuevo trabajo a través de los conocimientos y actitudes. De tal forma, la figura del *coach* se convierte cada vez más necesaria en el mundo empresarial y de la educación en un intento de mejorar los objetivos y resultados de los implicados en estos ambientes.

De acuerdo con Underhill (2010) un proceso de *coaching* hace que un individuo:

- Mire en el interior y obtenga sus propias preguntas y respuestas
- Aumente la responsabilidad y el control de su vida y carrera
- Establezca metas y que mantenga la concentración hasta su culminación
- Reciba información y apoyo constante por parte del *coach*.

El *coaching*, se caracteriza por ser un modelo nuevo que ayuda a aprender, donde el objetivo es llevar a los otros para aprender y evolucionar cada día. Según Chiavenato (2002), el *coaching* es un método, una herramienta de guía que utiliza técnicas para animar a los ejecutivos a pensar en su comportamiento, actitudes y decisiones, y que lo lleve a una mejor forma de definir una situación de organización específica. Pretende orientar e impulsar la carrera en una organización y fomenta el crecimiento personal.

En este sentido para aplicar el *coaching*, debe haber la aceptación de la necesidad de un cambio por una persona verdaderamente interesada en su propio desarrollo y el progreso. Como menciona Clutterbuck (2008) esta necesidad puede surgir de la parte interesada, o sugerido por una empresa profesional en un intento de guía.

Para Underhill (2010), la práctica del *coaching* ha alcanzado la madurez, porque esta actividad ha crecido explosivamente en los últimos diez años y hoy en día casi todos los países cuentan con profesionales y técnicas de *coaching* como parte de sus estrategias de desarrollo y como ventaja competitiva en un mercado cada vez más exigente.

En este contexto el docente o tutor fungirá como “*coachee*”; y está claro que el conocimiento esta en ellos y que el *coach* solo es un facilitador de ayudarles a encontrar este conocimiento.

La finalidad del *coaching* como lo señala Whintmore (2003), es mejorar el rendimiento de las personas, para lo cual busca liberar su potencial y así incrementar las posibilidades de éxito a través de los factores que puedan potenciarlo y estimularlo para incrementar su capacidad de aprender.

2.4.3 TIPOS DE COACHING

Según Ligia Olvera, *coach* ejecutiva profesional, menciona que los campos en los que se puede aplicar el *coaching* son prácticamente infinitos. La mayoría de los *coachs* aprovechan su formación y experiencia laboral anterior, esto hace que termine habiendo tantas variedades de *coaching* como nichos de mercado haya.

El *coaching* se puede clasificar de dos formas:

- De acuerdo a su especialidad
- De acuerdo al tipo de sesión.

Según su especialidad menciona la autora los principales tipos son:

1. *Coaching* Ejecutivo (*executive coaching*): El cual es un proceso confidencial, hecho a la medida, para llenar las necesidades de los ejecutivos, bajo un contexto organizacional. Se da a puerta cerrada entre el ejecutivo y el *coach*, con encuentros periódicos y crean metas personalizadas de manera conjunta, siempre alineadas con las metas de la organización y exploran las formas de cumplirlas. (Olvera, 2011).
2. *Coaching* de Vida (*Life coaching*): Incluye los procesos que forman parte de la vida personal y profesional de forma explícita. Este tipo de *coaching* tiene auge para las personas exitosas que buscan mayor felicidad, redefinición de su éxito y balance. (Olvera, 2011)

Según el tipo de sesión, la autora señala los siguientes:

1. *Auto coaching*: es un concepto muy reciente que básicamente consiste en proponerse unos objetivos determinados e intentar alcanzarlos. Este sistema tiene muchas ventajas, como la privacidad o el ahorro económico. (Olvera, 2011)

2. *Coaching* individual: Permite imponer la agenda de lo que se quiere discutir en cada sesión de *coaching* e interactuar privadamente con un Coach. Es ideal para los que quieren realizar un trabajo profundo y obtener resultados más rápidamente. (Olvera, 2011)

3. *Coaching* Grupal: Trabaja apoyando a un conjunto de personas que tienen una misma meta. Tiene la ventaja de que la inversión por persona es más reducida y se puede beneficiar del trabajo en común. (Olvera, 2011).

2.4.4 VALORES EN EL COACHING

Según Ravier (2005), la técnica del *coaching* se fundamenta no en nuestros conocimientos propios, sino en hacer surgir las preguntas correctas, solo así encontraremos el conocimiento verdadero. También argumenta que la práctica del *coaching* requiere de una serie de valores que son fundamentales para hacer posible el avance de los *coachees*, estos valores son:

- Honestidad
- El respeto a las ideas ajenas
- Tolerancia
- Paciencia
- Solidaridad
- Comprensión
- Humildad

Cualidades que se pretenden desarrollar con el *coaching*

Seguidamente se presenta, una síntesis sobre las características que debe poseer un *coach* educativo, con base en los planteamientos realizados por autores como Bou (2007), Ravier (2005) y Whintmore (2003), entre otros:

1. Saber escuchar y atender: Según lo señalado por el autor, esta es la principal cualidad que debe tener un docente. Es claro ya que esta competencia es un elemento importante para ganarse la confianza y que motiva la participación del alumno.
2. Disponibilidad: Esto es que el estudiante pueda acceder a la ayuda requerida para enfrentar alguna situación que se le presente o a resolver un problema en particular.
3. Saber hacer su trabajo: Esto con el fin de motivar a su alumno.
4. Ser competente: Para esto se requiere un conocimiento previo del entorno y de las tareas que realice el pupilo.
5. Tener buen ánimo y buena actitud mental positiva.
6. Tener una metodología clara de trabajo.



Figura 3. Cualidades del *coach*.

Fuente: Bou-Pérez, J. F. (2007).

Se puede ver que estas son características que debe poseer un *coach* y que también son cualidades de un líder, pues según señalan (O'Connor & Lages, 2005), un *coach* es un líder y debe tener tres atributos principales: Habilidad, conocimiento y servir de ejemplo.

El *coaching* representa una estrategia que puede ser utilizada para potenciar el éxito de los participantes en el desarrollo de sus actividades académicas. La combinación de la acción del tutor y el estímulo y auto motivación del participante para logro de sus metas.

El *Coaching* como una ventaja competitiva en las organizaciones modernas

De acuerdo con Underhill (2010), el *coaching* para el campo está creciendo tan sorprendente. Las organizaciones usan cada vez más al *coaching* como una ventaja competitiva duradera y un *coach* puede ser una de las mejores inversiones que una empresa puede hacer. Se trata de una inversión en el futuro y la supervivencia de una organización en los últimos años.

Para Kilburg (1996) "El *coaching* es una relación de apoyo dentro de una organización formada entre un individuo y un consejero que utiliza una variedad de técnicas de comportamiento y los métodos para ayudar a lograr un primer conjunto de metas y objetivos a través de la mejora gradual sus ingresos personales y profesionales".

Y según Stewart (1998), el retorno de la inversión en capital humano es aproximadamente tres veces mayor que el retorno de la inversión en equipo. Por lo tanto, invertir en la gente ya no es un gasto, se ha convertido en algo crucial para las organizaciones. Por lo tanto, es la preparación y guía para dar fuerza en el crecimiento de las instituciones, asegurando que en tiempos de crisis el capital humano es la diferencia fundamental en la búsqueda de soluciones a los complejos desafíos encontrados.

En la actualidad, la oferta de diversos servicios, es muy extensa y las diferencias entre un producto y otro, están disminuyendo. Lo que hace que un cliente elija un producto en particular es cada vez más vinculada a la gestión del servicio. Los clientes están buscando un buen servicio, innovación y orientación hacia los resultados.

El autor Stewart (1998) también dice que"- el factor humano es el activo más importante de las instituciones tienen que ser cortado y no puede ser visto como un gasto, sino como un medio de preservar el patrimonio y la supervivencia de las empresas". En este

punto empezamos a entender la importancia de un poco de programas de *coaching* en una organización.

Un estudio del Instituto Gallup, mostró que la formación por sí sola incrementaba la productividad de las empresas un 22,4%, pero combinada con programas de *coaching* se elevaba hasta un 88%.

Otra investigación de la compañía Manchester Inc., hecha en el 2005, reveló que el dinero invertido en programas de *coaching* se recuperó multiplicado por seis. En el participaron cien ejecutivos, en su mayoría pertenecientes a diversas compañías. A pesar de ser una práctica que no tiene más de 30 años, el *coaching* movió el año pasado 15.000 millones de dólares, de acuerdo con una investigación de *Price Waterhouse Coopers*, en 74 países.

Las compañías que fueron investigadas por la compañía Manchester, notaron mejoras en la productividad, la calidad, la fortaleza organizacional, el servicio al cliente y la cotización de la acción. También afirmaron haber reducido el nivel de reclamos y haber retenido a los ejecutivos que habían recibido *coaching*. Adicionalmente reportaron un retorno sobre inversión (ROI) de cerca seis veces el valor de la inversión en *coaching*.

En un condensado de este estudio, las empresas notaron mejoras en:

Productividad (reportada por 53% de los ejecutivos)

Calidad (48%)

Fortaleza organizacional (48%)

Servicio al cliente (39%)

Nivel de quejas de los clientes (34%)

Retención de ejecutivos que recibieron *coaching* (32%)

Reducción en los costos (23%)

Utilidad Neta (22%)

Los ejecutivos que recibieron *coaching* mejoraron:

Sus relaciones con los subalternos (reportado por el 77% de los ejecutivos)

Sus relaciones con los superiores inmediatos (71%)

El trabajo en equipo (67%)

Las relaciones con sus compañeros (63%)

El nivel de satisfacción en el trabajo (61%)

Redujeron los conflictos (52%)

Su compromiso con la organización (44%)

Las relaciones con los clientes (37%)

De acuerdo con Underhill (2010), el “*coaching*” para el campo está creciendo tan sorprendente. Las organizaciones usan cada vez más al “*coaching*” como una ventaja competitiva duradera y un *coach* puede ser una de las mejores inversiones que una empresa puede hacer. Se trata de una inversión en el futuro y la supervivencia de una organización en los últimos años.

Teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo, entendemos que la práctica del “*coaching*” ha jugado un papel clave en la construcción de una ventaja competitiva en los negocios, cuando se establece una forma de compartir y el desarrollo del conocimiento humano, proporcionando un retorno en forma de resultados y la aparición de nuevos líderes.

Aquí es donde viene el papel como *coach* de establecer métodos de rejuvenecimiento de las prácticas y valores de la organización a través del desarrollo de las personas. Así, la práctica y el uso del “*coaching*” en una universidad pueden llevar a una ventaja competitiva frente a otras universidades en relación con los diferentes tipos de resultados.

Un programa de “*coaching*” puede mejorar el rendimiento de los docentes y que esto se extienda a mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y así potenciar su éxito profesional, ayudar a desarrollar el personal interno de la institución, así como otros resultados y los beneficios pueden ser alcanzados.

2.4.5 EL COACHING EN LAS UNIVERSIDADES

De acuerdo con lo sostenido por Juan Fernando Bou, la aplicación del *coaching* en su entorno educativo es relativamente reciente pues data de finales de la década de los noventa.

“En el ámbito educativo, un *coach*, trabaja a través de talleres formativos, con todos los actores del sistema educativo, con el fin de mejorar sus capacidades o habilidades en el desempeño profesional diario y concientizarles de la necesidad de mejorar la calidad de la enseñanza, para recuperar la motivación en su actividad, para gestionar mejor el centro educativo o para solucionar cualquier problemática personal o profesional” (Bou, 2007).

Parte del documento de este autor, menciona que con los directivos del centro educativo ya sean directores, sub directores, jefes de estudio, etc.), se incidirá en una mejora del liderazgo con sus equipos; con los maestros en ayudarles a adoptar una nueva metodología de enseñanza y desarrollar competencias o habilidades en el desempeño de su actividad profesional. En fin para muchos otros aspectos, incluyendo la supervisión, recuperar la motivación, una mejorar gestión, etc.

Bou Pérez destaca, que con base en estudios de las prácticas de *coaching* en algunas empresas en América del Sur como por ejemplo países como Brasil y teniendo en cuenta que muchas universidades en Canadá y los Estados Unidos ya utilizan esta práctica, se puede ver que con el modelo teórico del *coaching* encaja a la perfección en muchas universidades y son necesarios para maximizar sus resultados en términos de diferenciación competitiva y el desarrollo de su cuerpo docente.

Vemos pues, que ahora es requisito que una buena universidad pueda formar buenos líderes, preocupados por el bienestar de las organizaciones y la sociedad, independientemente de su especialidad. Con estos estudios nos damos cuenta de que muchas universidades de América Latina que ya intentaron o están utilizando los modelos de *coaching* formal e informal están obteniendo buenos resultados.

En resumen según su libro Bou-Pérez detallas los principales beneficios que se pueden predecir mediante el uso de tales prácticas en un diario de las universidades, como ser:

- Ayudar a los estudiantes a definir su trayectoria académica
- Aumentar la motivación del estudiante y la disciplina
- Reducción de los niveles de estrés en el ambiente académico
- Guía de los estudiantes para preparar y planificar su carrera profesional.
- Promover el mejoramiento y mantenimiento de sus valores como una forma de asegurar el desarrollo de futuros líderes y gerentes más conscientes de su papel en la sociedad.
- Formación de profesionales destacados.
- Establecimiento de una ventaja competitiva sobre otros modelos de enseñanza en las universidades en el mercado.

Los beneficios adicionales de implementar técnicas de *coaching* en las universidades se obtiene cuando se utilizan de entrenamiento para desarrollar el rendimiento de sus estudiantes y docentes, se puede ver en estimular la creatividad, la investigación científica, la construcción de nuevos conocimientos, los resultados de la carrera, ya que su potencial de desarrollo de la recomendada se siente más segura y es más capaz de superar los retos y dificultades.

Para ampliar esto, se trae a colación lo dicho por Underhill, “al permitir una relación más planificada y equilibrada con las personas en una institución, el programa de *coaching* termina asegurando alumnos más satisfechos, productivos y proactivos poco a poco descubre que su verdadera vocación por la mejora de sus resultados de forma automática.” (Underhill 2010).

2.5 EL COACHING Y LA SUPERVISIÓN

Antes de comenzar a definir las funciones del coaching en materia de supervisión se debe indagar sobre el concepto del *Coaching*, según Mosley- Megginson y Pietri (2005) se puede definir “como la ayuda que los supervisores y directores prestan a los individuos para que alcancen su nivel máximo de desempeño”.

El *coaching* inicia como una actividad directa de persona a persona, donde se les fijan metas para un mejoramiento continuo del desempeño. Según Eslava, (2006) “Capacitarse en *coaching*, será una competencia fundamental para dirigir personas. El *coaching* es una técnica de dirección, cuya finalidad es desarrollar el potencial de las personas, fortalecer la confianza, autoestima y el crecimiento personal “. Así mismo “Sócrates” citado por Eslava (2006) decía a sus discípulos “Yo no puedo enseñarles nada; sólo puedo ayudarles a buscar el conocimiento dentro de ustedes mismos, lo cual es mucho mejor que traspasarles mi poca sabiduría”.

La función de dirigir personas en las instituciones educativas es considerada por algunos especialistas como una de las más complejas y difíciles tareas, que exige de los empleados múltiples competencias, siendo una de las más importantes; una formación psicológica y humanista sólida.

En tal sentido, con el *coaching* se busca transformar el entorno del sitio de trabajo, integrando a las personas en la responsabilidad, dándole así trascendencia al trabajo de cada uno y produciendo una atmósfera de alegría y de energía que implica un cambio profundo en el liderazgo y el trabajo en equipo forjando su equilibrio y fortaleza en lo que se hace además, comprometiéndose a ir más allá de lo que se imagina construyendo una prospectiva sólida a través de la iniciativa de un acompañamiento del supervisor en el área educativa.

2.6 EL LIDERAZGO Y LA SUPERVISIÓN

Al respecto, un supervisor debe ser un líder en sus funciones, Davis y Newstrom (2003), definen “liderazgo como el proceso de influir en y apoyar a los demás, para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos”. Por lo tanto, este concepto podría aplicarse a los supervisores, ya que son las personas influyentes principales para desempeñar de buena gana su trabajo y lograr la misión de las instituciones.

2.7 LA COMUNIDAD INTERNACIONAL DE COACHING (ICC)

Según información obtenida por diversas páginas relacionadas al tema del *coaching*, establecen que La Comunidad Internacional de *Coaching*, es una de las mayores

organizaciones profesionales para coaches del mundo. La ICC es una empresa sin fines de lucro registrada en Londres, Inglaterra.

La ICC fue fundada en el año 2001 por los consultores internacionales Joseph O'Connor y Andrea Lages adoptando la visión de una profesión de *coaching* unida por altos estándares de conocimiento y ética.

Tienen por cliente grandes empresas internacionales y universidades. Su especialidad son los ejecutivos de alto nivel y en implementar estrategias que incluyen el coaching en los negocios.

2.8 EL COACHING Y LA ÉTICA

Existe un código de ética internacional para la práctica del *coaching*. Este código proporciona los principios los cuales el *International Coaching Community* (ICC) suscribe. Los principios son un código de acción que dirige el comportamiento basado en valores.

Estos principios esta basados en una Ley Común en otras palabras no están detallados en lo que un *coach* debe hacer, sino que dan una guía de los principios dentro de los cuales el coach puede desenvolverse libremente. El acuerdo de este Código es un prerrequisito a la membrecía de la ICC. Este código siempre actúa dentro del contexto de las leyes del país donde el *coach* trabaja.

El ICC no es responsable del trabajo de los *coaches* certificados, ni los supervisa. Los *Coaches* certificados son responsables de su propio trabajo y resultados. Sin embargo esta Comunidad prestará atención a las quejas en contra de los estándares, si son notificados. Si estas quejas son fundadas, el coach será borrado de la lista de ICC.

2.9 CRÍTICAS AL COACHING

En la última década se ha observado el floreciente crecimiento de esta técnica, apareciendo múltiples profesionales y empresas dedicados al tema. Como muchas otras tendencias similares, se encuentran diversos resultados de su aplicación. A continuación, algunas de las críticas más popularizadas acerca del *coaching*:

En los últimos 10 años las palabras *coach* y *coaching* se han puesto de moda en distintos ámbitos de nuestra sociedad. Se habla de *coaching* en revistas especializadas de gestión empresarial, hasta en programas televisivos de concursos. Abundan los libros de *coaching*, los artículos por internet, diarios y revistas. Ofertas de cursos, talleres y servicios. Se habla de *coaching* ejecutivo, *coaching* de equipos, *coaching* y liderazgo, *life coaching* o *coaching* de vida, *coaching* empresarial, *coaching* coactivo, *coaching* ontológico... generando una gran confusión y con poca claridad de lo que se está hablando. Para colmo, como en toda disciplina, existen personas con escasa formación y una cierta falta de ética que hablan y ejercen algo que llaman *coaching*, sin tener la preparación mínima necesaria. Posiblemente por una falta de regulación oficial, hay mucha gente que ofrece *coaching* sin una formación específica.

2.10 CONCLUSIONES SOBRE EL COACHING

- El *coaching* no es un método de formación, sino de mejora y desarrollo profesional y personal
- No es un proceso de adaptación a la cultura de la empresa, sino que se materializa y se lleva a cabo en el mismo entorno empresarial.
- El *coaching* no es proceso de simple interacción, sino que lleva a claro un propósito, el descubrimiento, la mejora de las capacidades y el aprovechamiento de las oportunidades de desarrollo.
- El *coaching* no se debe confundir como un sistema de evaluación del desempeño sino como un proceso de desarrollo para que el directivo conozca y se enfrente a su realidad concreta en una circunstancia y en una organización determinada.
- El *coaching* supera la relación interpersonal, al crear comportamientos y hábitos positivos para el futuro.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo explica las fases, técnicas y herramientas que se utilizaron para la recopilación de la información y la respuesta a las preguntas de investigación. De igual manera para evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación.

El propósito de la investigación fue indagar si existe supervisión de los docentes de en CEUTEC Tegucigalpa y si la hay de qué manera se realiza. Con lo cual se espera determinar los elementos esenciales que deben caracterizar la supervisión docente, a fin de elaborar; una propuesta de un Programa de supervisión docente con bases teóricas del coaching.

Fueron examinados los fundamentos relacionados con las variables en estudio, la supervisión docente y el *coaching*, concluyendo que dicha investigación se ubica en el marco descriptivo.

Para sustentar este argumento, Hernández, Fernández y Baptista (2006), expresan que una investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características, y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”.

3.1 Enfoque y métodos

Enfoque: Se utilizó un enfoque mixto

Respondiendo a los objetivos planteados en la investigación y dado que algunos de ellos son de carácter cualitativo como la identificación de las técnicas de supervisión docente en CEUTEC, así como la determinación de los beneficios que se espera obtener al aplicar un programa de supervisión docente.

Mientras que otros son de carácter cuantitativo como la evaluación de las opiniones sobre las características que debe tener un programa de supervisión docente. Esto generalmente implica la utilización de indicadores tales como porcentajes, tabla de

frecuencias; se tomó la determinación de utilizar un enfoque “mixto”; lo cual implica análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos.

3.2 Materiales

Para la recopilación de la información por medio de la encuestas, se utilizó una laptop de propiedad personal, así como una impresora multifuncional con su respectivo cartuchos de tinta negra, se utilizaron 60 hojas de papel bond.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es no experimental, debido a que no existió una manipulación de variables independientes, para evaluar su efecto en variables dependientes.

Lo que se buscó fue indagar y determinar si existen técnicas de supervisión docente en CEUTEC.

3.3.1 Esquema del diseño de la investigación

Investigación cualitativa: Entrevistas a autoridad universitaria, a la Jefe de la Carrera de Derecho, para definir y establecer las características esenciales y los beneficios esperados de implementar este programa (Ver anexo 1).

Investigación cuantitativa: Se usó la recolección de datos aplicando encuestas a una muestra de docentes de CEUTEC en Tegucigalpa, en el lapso de una (1) semana, en la cual se identificarán si existe supervisión docente y qué tipo de técnicas utilizan para la supervisión. (Ver anexo 2).

El Método de Investigación Cuantitativa nos ayudará a fortalecer y revisar la teoría existente.

Por otro lado, se estima que este trabajo es de campo, siguiendo los lineamientos establecidos por los autores Tamayo y Tamayo (2004) quienes manifiestan que: “se realiza con la presencia del investigador...en el lugar de la ocurrencia del fenómeno”, siendo así como se desarrollo la mencionada investigación, razón ésta por la que es considerada un trabajo de campo.

3.3.2 Población y muestra

La población meta comprende a todo el personal docente de CEUTEC-Tegucigalpa. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo (Sampieri, Fernández-Collado, & Lucio, 2007).

El procedimiento de la selección de la muestra se hará mediante el Muestreo Proporcional. Los instrumentos que se utilizarán en este estudio son: cuestionario (encuesta) y entrevista.

A fin de complementar la recolección de información, se determino realizar una entrevista a la jefa de carrera de derecho Abogada Jimena Bonilla

El instrumento servirá para determinar la opinión de los docentes con respecto a la supervisión realizada. Para el cálculo de la muestra en cada ciudad se utiliza la fórmula de Muestreo Proporcional. En donde n equivale al tamaño de la muestra necesaria, Z es equivalente al factor 1.68 porque los datos tienen un 90% de nivel de confianza con un error del 10%, P es la probabilidad de que el evento ocurra (Proporción de la población de docentes segmentados por las diferentes carreras. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{error^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{1.65^2 (0.5)^2 (298)}{0.10^2 (297) + 1.65^2 (0.5)^2} \approx 55.6 \approx 56$$

El tamaño de la muestra resultante es de 56

3.3.3 Unidad de análisis y respuesta

En el estudio se determinó una muestra probabilística, utilizando un método determinístico.

3.4 Técnicas e instrumentos aplicados

1. Encuesta: Se aplicó un instrumento con 12 ítems a los docentes de CEUTEC Tegucigalpa, conteniendo, 10 preguntas con escala tipo Likert con cinco categorías de respuestas, una pregunta de selección múltiple y una pregunta abierta.
2. Entrevista: Se llevó a cabo entrevista con la abogada Jimena Bonilla Jefa de la carrera de Derecho.

3.5 Fuentes de información

Parte de la información se obtuvo de fuentes primarias mediante la investigación en libros temáticos que hablan sobre la supervisión docentes, el coaching, metodología de la investigación, etc.

Como fuente secundaria se consideró tomar conceptos de diferentes revistas especializadas en la materia, así como información suministrada por ciertos lugares electrónicos, como boletines, páginas web, etc.

3.6 Diseño de encuesta

Diseño de la encuesta en escala tipo Likert: Se diseñó una encuesta de diez (10) preguntas constituidas por alternativas fijas cerradas, las cuales requieren respuestas cortas y concretas, con cinco opciones de respuestas, a las cuales se les asignó un valor numérico de (5) a un (1), en orden ascendente: Siempre (1), La mayoría de veces sí (2), Algunas veces sí, algunas veces no (3), la mayoría de veces no (4), y Nunca (5),. Los ítems permitieron recoger lo especificado en los indicadores que se derivan de las variables consideradas. También hay una pregunta abierta.

Operacionalización: Para cuantificar la información se utilizaron cuadros de frecuencia absoluta y representaciones gráficas con sus respectivos análisis apoyado en la operacionalización de variables

Diseño de la entrevista: Se diseñó esperando tener información científica sobre el tema y también pensando en obtener lineamientos, directrices y recomendaciones para realizar la investigación. Con las entrevistas informales tenían, entre otros, objetivos de saber con que apoyo se contaba tanto a nivel personal como institucional.

Validación del instrumento a través del juicio de expertos: Se tomó como referencia a Chávez (1998) y los planteamientos de Hernández y otros (1998), para determinar la validez de contenido, criterio y constructo presentándose para su evaluación a profesionales expertos en el tema, los cuales juzgaron los ítems en cuanto a claridad, pertinencia, coherencia, relación con los objetivos y redacción. Esta validación permitió el rediseño del instrumento, tomando en cuenta las recomendaciones de los expertos.

Análisis de los resultados con sus distintos gráficos:

En este propósito, como técnica de análisis cuantitativo se utilizó la estadística descriptiva, propuesta por Hernández y otros. Estas frecuencias se complementaron agregando las frecuencias relativas y las absolutas. En ese mismo sentido, para la visualización de la distribución de frecuencias se utilizó el programa SPSS versión 17, con la intención de reflejar los resultados en tablas y gráficos de barra, seguido de un comentario analítico individual, acerca del comportamiento total de la muestra.

Finalmente, se planteó el diseño de la propuesta para lo cual resultó de gran utilidad la asesoría metodológica y temática de los especialistas en *coaching* que guiaron la investigación durante las diferentes fases de la misma.

En esta etapa, se hizo la propuesta de un Programa de supervisión basado en el *coaching*, en la cual se cumplieron los siguientes pasos: detectar la necesidad de la propuesta, seleccionar el material bibliográfico en función de los objetivos del programa, presentar la propuesta, describiendo propósitos, fundamentos, justificación y factibilidad.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo tiene como propósito proyectar y reflejar los resultados obtenidos mediante la aplicación del método y proceso de investigación explicada en el capítulo de metodología de la investigación, siguiendo la secuencia de estas fases:

1. Se identificaron los medios de supervisión docente empleados en CEUTEC.
2. Se determinó el efecto de las reuniones con los docentes en CEUTEC.
3. Se describieron las características que debe tener un programa de supervisión docente.
4. En capítulo siguiente se diseñó un programa de supervisión usando técnicas de *coaching* que permita al componente de monitoreo y evaluación para los docentes del área de Derecho

4.1 Análisis de los resultados

Mediante los resultados de la encuesta aplicada a una muestra compuesta por 56, docentes, representativos de diversas áreas o carreras dentro de CEUTEC, se identificó si existen técnicas para la supervisión de docentes y determinar los beneficios que se esperan obtener con la aplicación de un programa de supervisión docente.

De acuerdo a las Preguntas de Investigación

- ¿Cómo es el proceso de supervisión docente en CEUTEC?
- ¿Qué medios de supervisión docente son empleados en CEUTEC?
- ¿Qué opinan los docentes con respecto a las reuniones con los jefes de carrera en CEUTEC?
- ¿Cuáles son las principales características que debe tener un programa de supervisión docente utilizando técnicas de *coaching*?

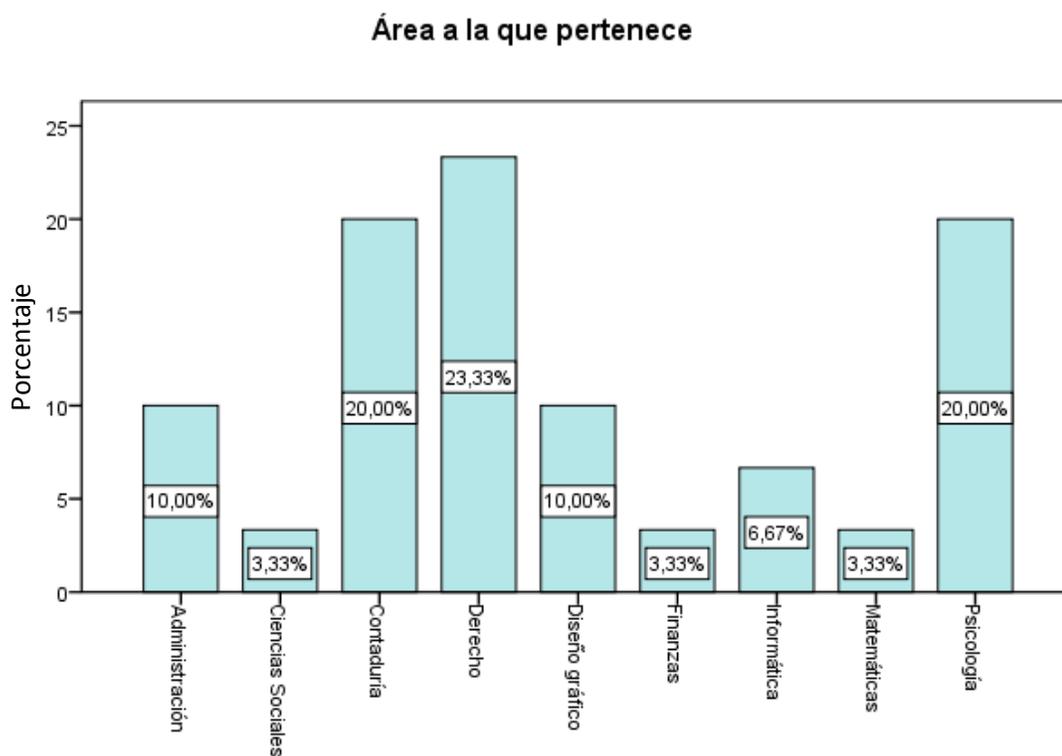


Figura 4. Histograma de Docentes entrevistados por áreas.

Explicación de la figura: “Se encuestaron treinta docentes, distribuidos entre nueve áreas o carreras que existen en CEUTEC, la gran mayoría pertenecen al área de Derecho, Psicología y Contaduría Pública. En la figura 4, se puede observar el porcentaje de áreas o carreras y la distribución”.

Existe una variedad de áreas en CEUTEC, debido a que la muestra se tomó por conveniencia, buscando identificar aquellos docentes en donde posiblemente se presente más dificultad.

Los jefes o los supervisores lo han visitado en el aula de clases

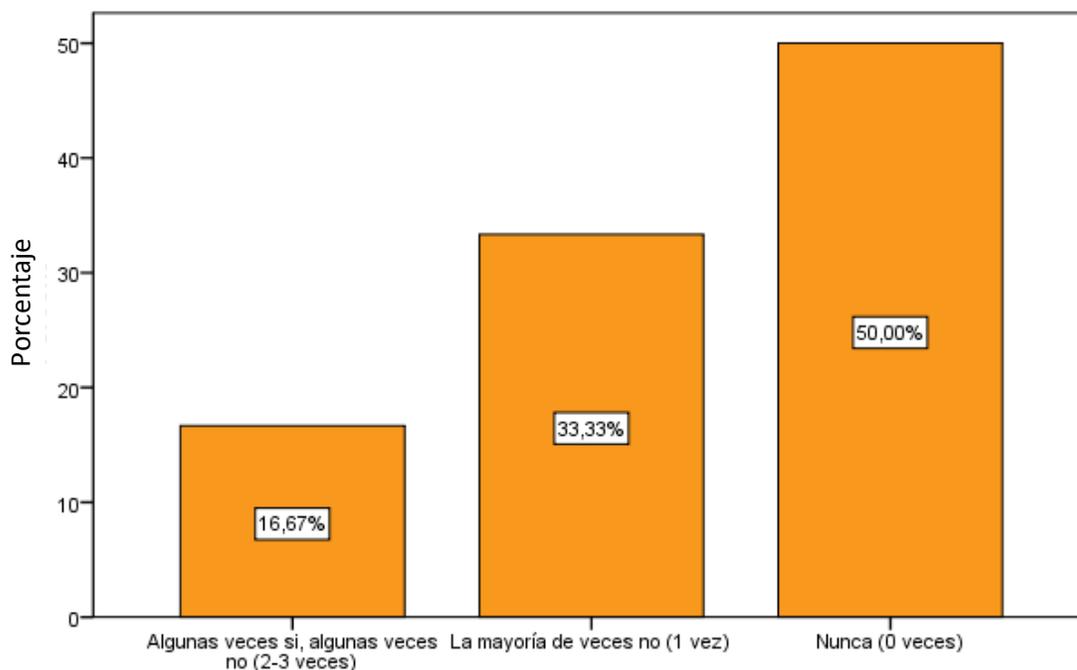


Figura 5. Gráfico de barras . Los jefes o los supervisores lo han visitado en el aula de clases.

Explicación de la figura: De los treinta docentes encuestados, la mitad de ellos opinaron que nunca los han visitado en el aula, el resto respondió que la mayoría de veces no.

Análisis: Ocho de cada diez encuestados afirmaron que nunca o casi nunca han recibido visitas de los jefes en el aula con propósitos de supervisión. En docentes de alta experiencia y reconocida capacidad, una visita al aula, con propósito de supervisión, generaría incomodidad y un tanto de presión para el docente. Hay que recordar que generalmente a nivel universitario existe lo que se llama Libertad de cátedra, las visitas en el aula son más frecuentes en niveles medio y primario de educación. Pero no quiere decir que no se debe hacer sino, se puede hacer, pero hay que estimar bien los momentos en que debe realizarse.

Según la entrevista sostenida con la Jefa de Carrera de Derecho, comento que las visitas en el aula de clases en su caso no las están realizando a pesar de tener ya

instrucciones de comenzar a implementarlas. Mencionó que Jefes de otras carreras ya lo están haciendo esporádicamente.

Los jefes o los supervisores utilizan las entrevistas a manera de supervisión

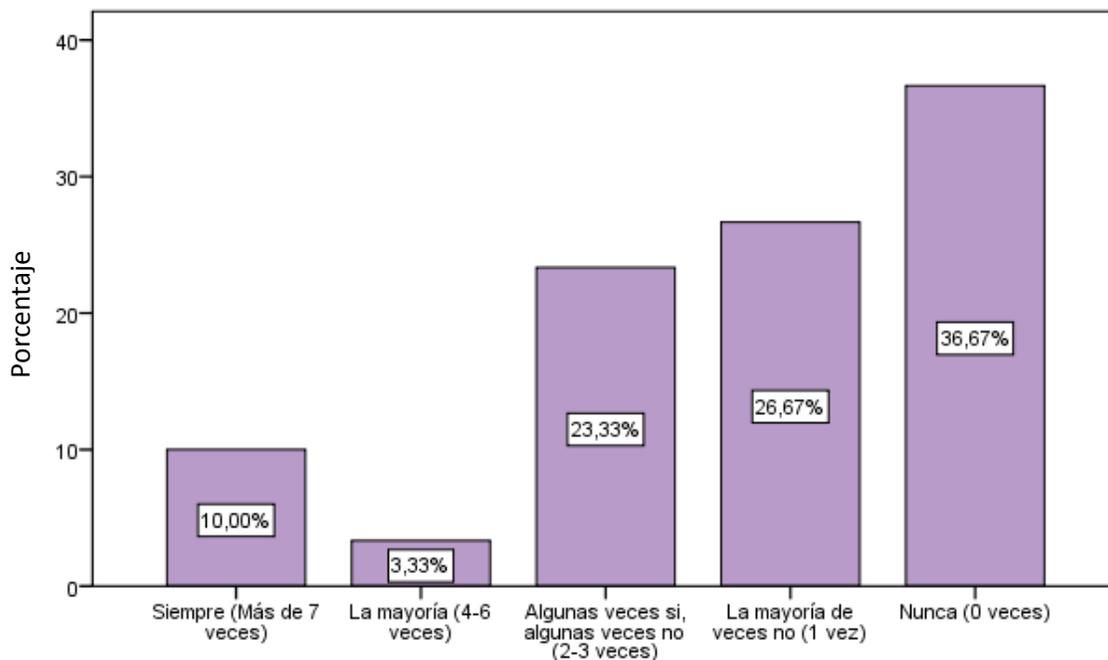


Figura 6. Gráfico de barras sobre si los jefes o los supervisores utilizan la entrevista a manera de supervisión.

Explicación de la figura: Hay una marcada tendencia hacia la derecha desde el medio de la gráfica, que equivale a aproximadamente un 87%, donde los maestros opinaron que en general que nunca los han entrevistado para supervisar su desempeño docente.

Análisis: Aproximadamente la mitad, cuatro de cada diez dijeron nunca haber sido llamados a entrevistas con propósitos de supervisión. Actualmente en CEUTEC, esta acción solamente se practica cuando hay problemas con una determinada clase, ya sea por la queja de algún alumno, actualmente se omite y se supone que todo marcha bien.

En una parte de la entrevista hecha a la Jefa de Derecho, explico que trata de mantener un contacto con el docente, que se reúne en pláticas informales con ellos donde trata de diversos aspectos tanto personales como académicos, y si tiene cualquier duda sobre algo o si necesitan ayuda, les brinda la asesoría necesaria. Esto

difiere un poco con los resultados de la pregunta anterior ya que los docentes opinaron que no tienen muchas pláticas o contacto individual con los jefes.

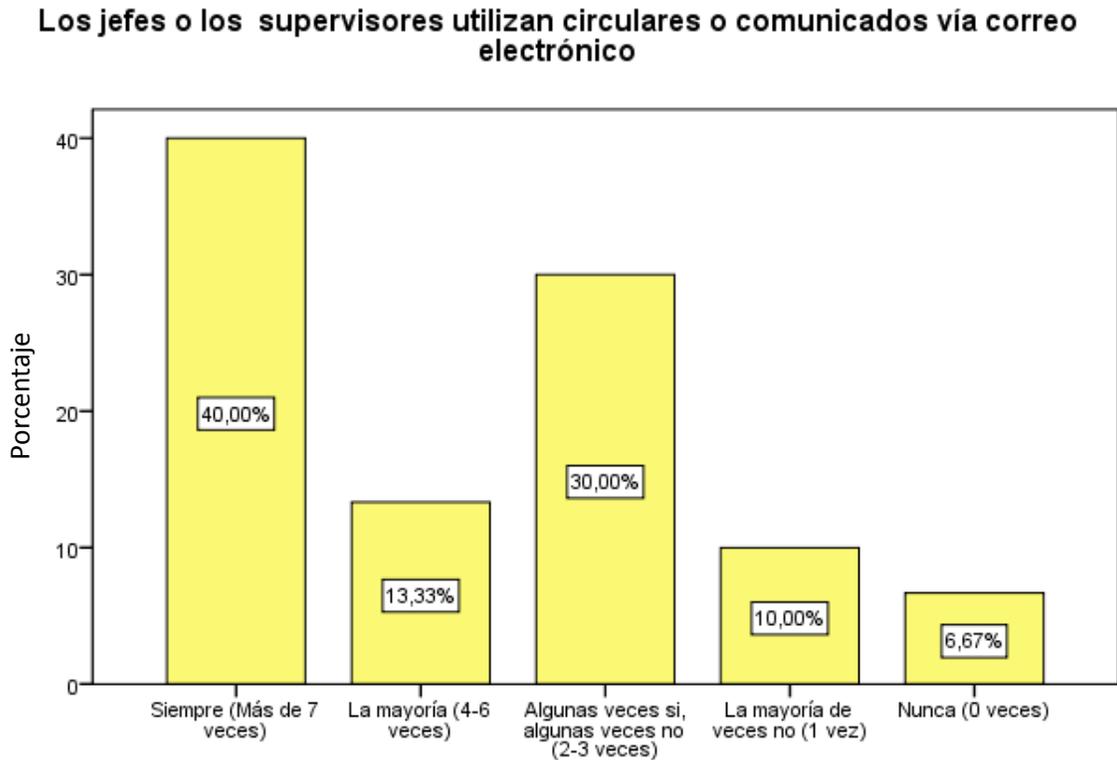


Figura 7. Gráfico de barras sobre si los jefes o supervisores utilizan circulares o comunicados vía correo electrónico.

Explicación de la figura: Del total de docentes entrevistados el 40% opinaron que siempre reciben comunicados vía correo electrónico, solo aproximadamente el 7% dijeron que ninguna vez han recibido un correo electrónico de parte de su jefe o supervisor a manera de supervisión.

Análisis: Una marcada mayoría, ocho de cada diez entrevistados afirman haber recibido comunicación por estos medios (circulares y/o correos electrónicos). Esto es lo esperado, pues básicamente la comunicación de cualquier aspecto académico vía correo electrónico es por excelencia la forma usual en CEUTEC.

La supervisión que realiza su jefe o supervisor estimula la labor creativa del docente

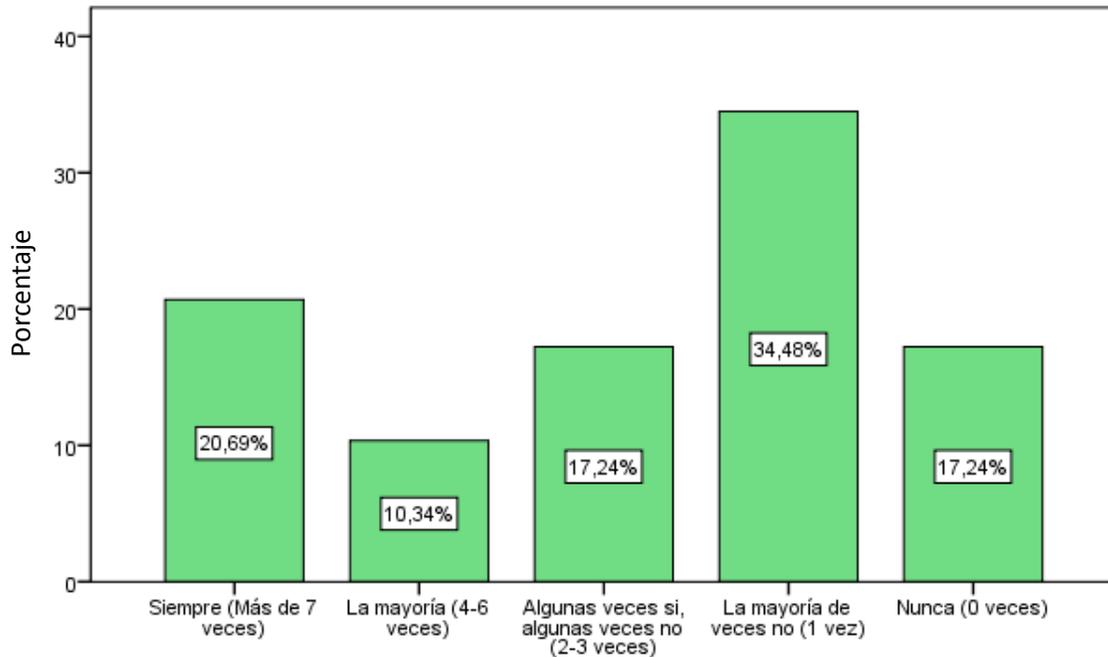


Figura 8. Gráfico de barras sobre el estímulo de la creatividad del docente a través de la labor de supervisión.

Explicación de la figura: Casi el 52% de los encuestados consideran que no hay estímulo de creatividad en la forma de supervisión que actualmente se lleva a cabo en la universidad.

Análisis: El hecho de que cuatro de cada diez afirmen que la supervisión del jefe nunca estimula la labor creativa del docente, está ponderado por los resultados de las preguntas anteriores es decir, dicha labor de supervisión se practica muy poco. Es considerable también, el hecho que aunque la mayoría de los docentes opinan esto, no significa que no creen que la supervisión no los estimularía.

En la entrevista la Abogada Bonilla comentó que implementar este tipo de programas de supervisión con técnicas de coaching sería muy beneficioso para la labor de evaluación de los docentes, menciono que sería una herramienta de gran ayuda.

La supervisión que hace su jefe o supervisor busca localizar errores

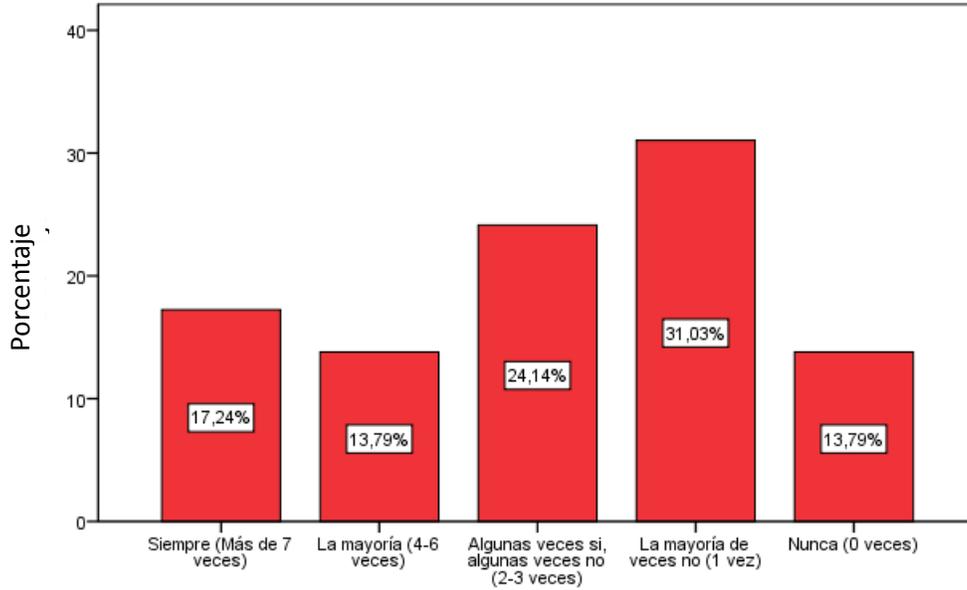


Figura 9. Gráfico de barras sobre la localización de errores en la supervisión realizada.

La supervisión que hace su jefe o supervisor busca prevenir errores

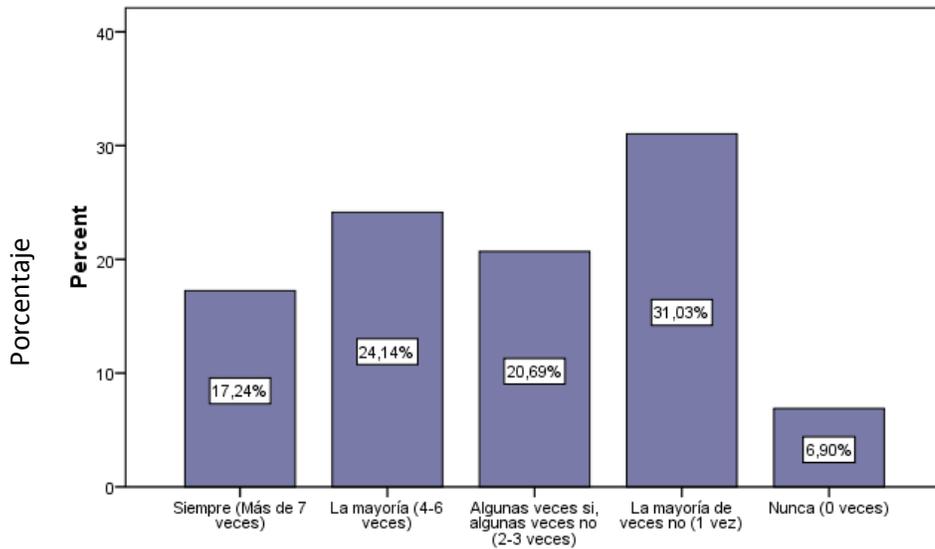


Figura 10. Gráfico de barras sobre la prevención de errores con la supervisión realizada.

Explicación de figuras 9 y 10: En la figura de 6, que habla sobre realizar supervisión para corregir errores, vemos que la gran mayoría un 44% aproximadamente consideran que en la supervisión que se realiza no se tiene ayuda para corregir errores; casi un porcentaje similar un 37% creen que la supervisión realizada no les ayuda tampoco a prevenir o detectar deficiencias o errores en su desempeño.

Análisis: (p5, p6) Existe una tendencia de los encuestados a opinar de que la supervisión que hace el jefe nunca busca localizar errores. Debe considerarse el hecho de que cada docente tiene un Jefe Académico que debería de desempeñar esta labor de supervisión, sin embargo la misma falta de supervisión o de un programa de supervisión formalmente estructurado, no se da en CEUTEC.

Luego de detectar un error en la supervisión y retroalimentar a los docentes se emprende en un plan de acción

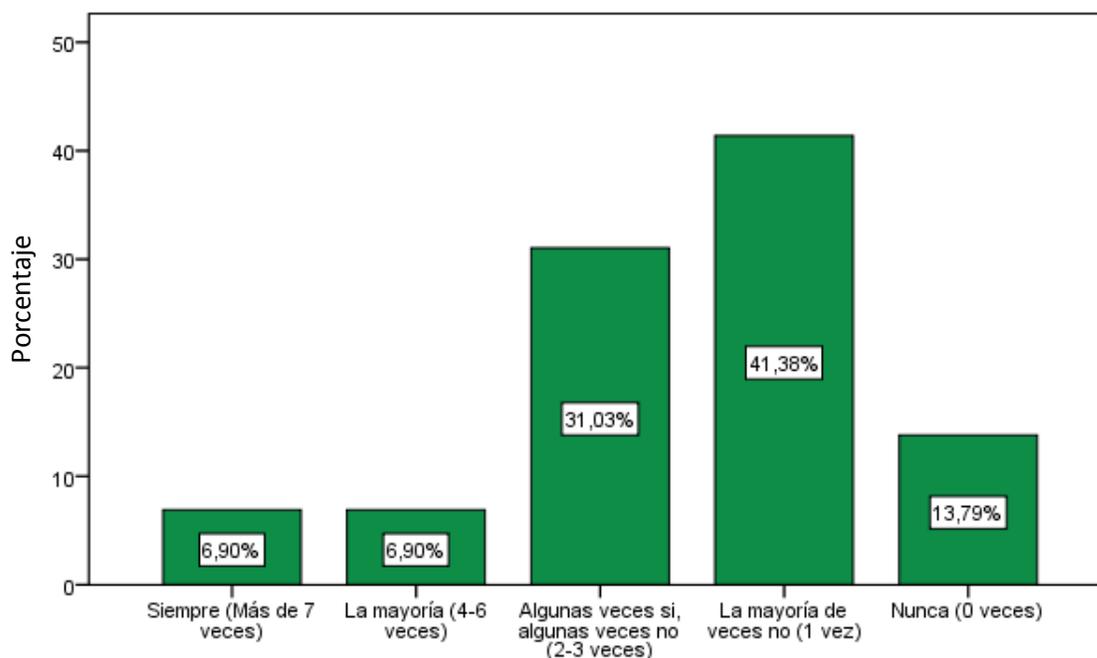


Figura 11. Gráfico de barras sobre la ejecución de un plan de acción cuando se detectan errores o deficiencias por medio de la supervisión docente que se ejecute en CEUTEC.

Explicación de la Figura 11: Más del 54% de los encuestados opinan que la mayoría de veces no o nunca han emprendido un plan de acción como resultado de la supervisión efectuada.

Análisis: Esta tendencia a opinar que nunca se emprende un plan de acción está fuertemente ponderado por las tendencias de las preguntas 5 y 6, es decir, que la supervisión efectuada no detecta o previene errores. Un gran porcentaje también el 31% dijo que algunas veces si se ha emprendido un plan de acción, este proviene más que todo de las discusiones que se generan en las reuniones de los jefes académicos con su personal docente, donde se emprende medidas, propuestas mediante un plan de acción, el problema es que no hay seguimiento ni supervisión posterior a la ejecución.

Reconoce que en las reuniones se produce un intercambio de ideas sobre las estrategias para mejorar el desempeño

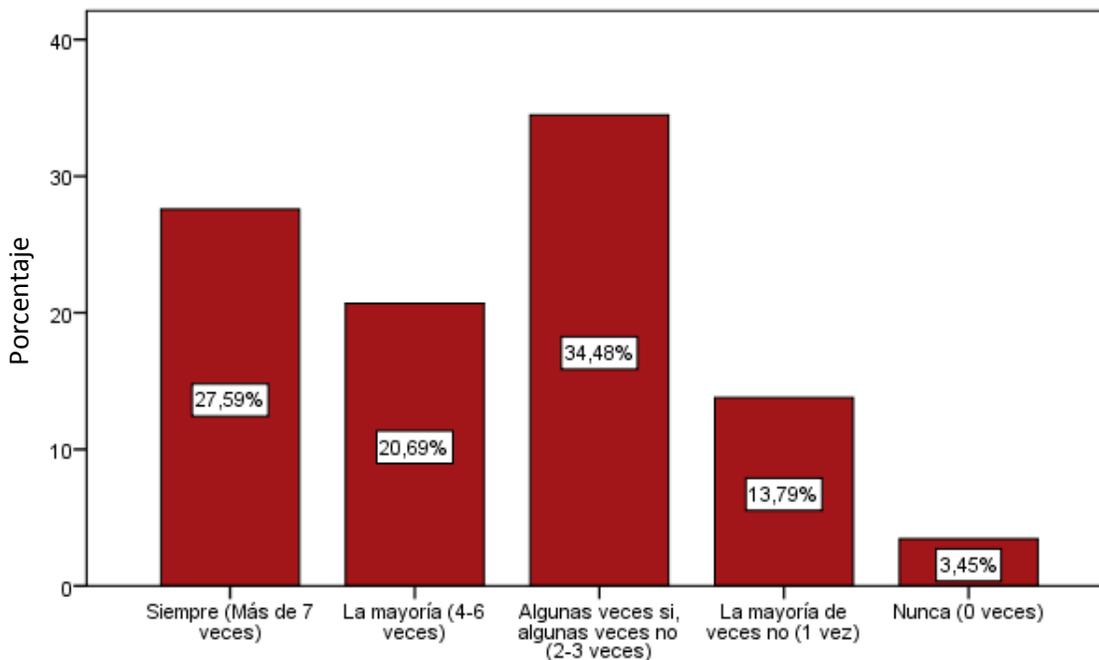


Figura 12. Gráfico de barras sobre las estrategias que se generan en las reuniones con el cuerpo docente.

Explicación de la figura 12. Un porcentaje bastante bajo (el 16%) de encuestados, opinaron que en las reuniones efectuadas por los jefes académicos no había

intercambio importante de ideas para mejorar el desempeño; llama la atención esto de que dos de cada diez personas se situaron en la categoría de nunca, para entender esto, deben ser considerados también otros factores como el nivel de asistencia de los docentes a las reuniones. La otra gran mayoría considera que si son productivas esta reuniones.

Análisis: Hay un marcado reconocimiento al hecho del intercambio de ideas, pues se considera que las reuniones son muy interactivas y participativas. Estas reuniones son programas de forma general una vez cada trimestre normalmente al inicio de un nuevo periodo académico.

La opinión de la Jefa de Carrera de Derecho con respecto a las reuniones con su cuerpo docente es que son muy productivas, se intercambia información valiosa para ambos lados y que el producto resultante de estas son ideas de mejora y plan correctivos .

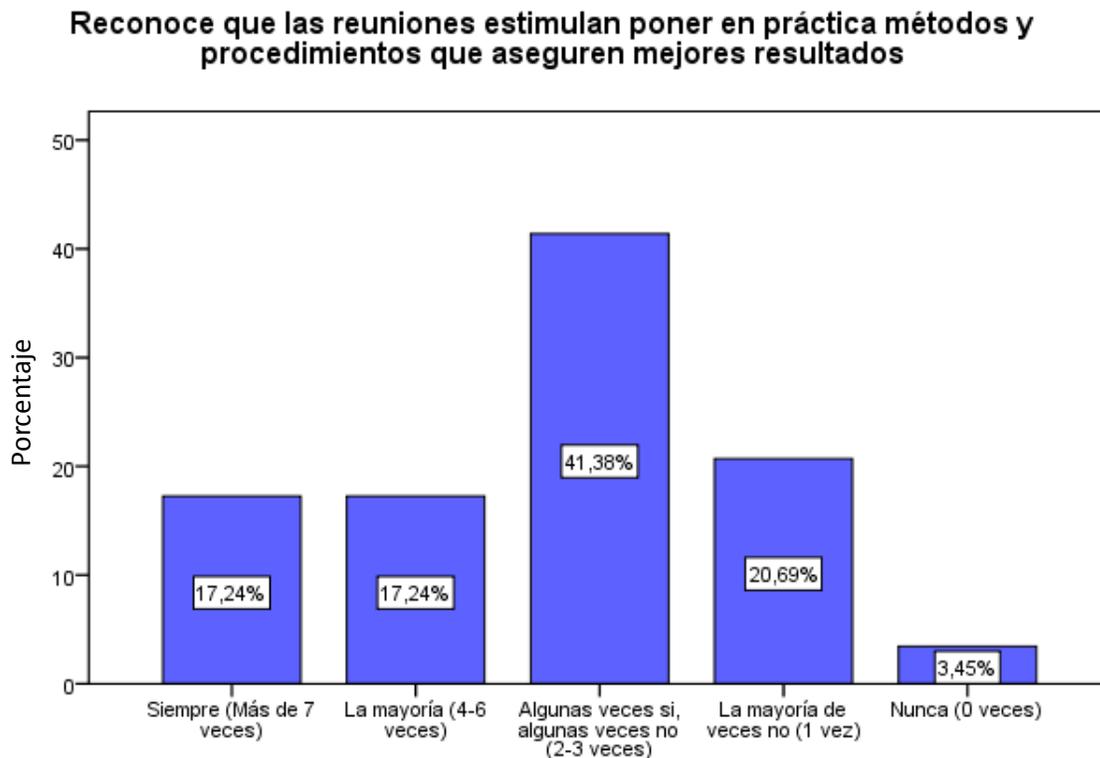


Figura 13. Gráfico de barras sobre la estimulación que producen las reuniones programadas.

Explicación de la figura 13: Se observa una tendencia hacia la derecha del gráfico con casi el 65% de docentes que opinan que en las reuniones no los estimulan a implementar nuevos procedimientos o métodos que aseguren mejoren resultados.

Análisis: En las reuniones según la pregunta anterior se generan ideas importantes sobre estrategias y consideraciones para ciertos problemas, sin embargo los docentes en esta parte creen que no se les motiva o estimula para implementar nuevos métodos. Esto en parte es debido a que no hay mucho control sobre la forma de impartir las clases o realizar su labor, los maestros tienen libertad de cátedra en este sentido, mas si embargo consideran necesario un poco mas de apoyo sobre este aspecto.

Consideran que en las reuniones de personal recibe ayuda y orientación necesarias para mejorar su trabajo

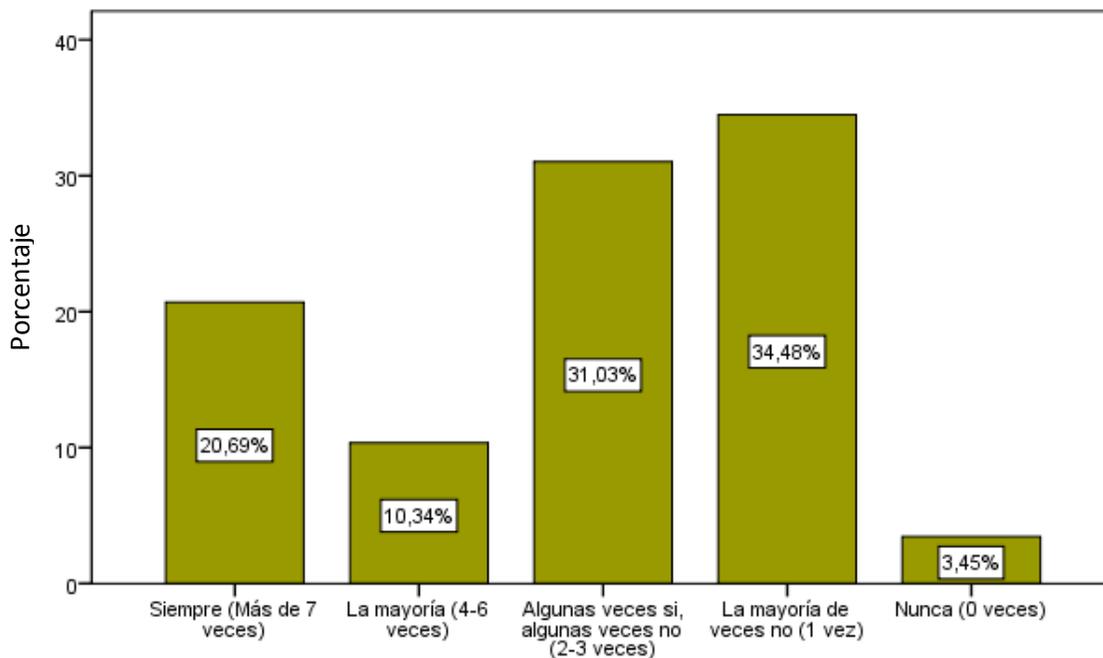


Figura 14. Gráfico de barras sobre la ayuda y orientación que se da en la reuniones

Explicación de la figura 14: Se observa que a pesar del intercambio de ideas que se produce en las reuniones, los docentes quedan con una sensación de insatisfacción y consideran que la mayoría de veces no (35%) y algunas veces sí, y otras veces no, (31%) reciben la orientación necesaria.

Análisis: Cuatro de cada diez entrevistados consideran no recibir ayuda ni orientación en la mejora de su trabajo. Este indicador debe ser considerado por las autoridades a fin de definir mejores políticas de orientación y retroalimentación docente.

La Jefa de carrera con respecto a esta parte opinó que las reuniones son muy satisfactorias, y que se les trate de brindar todo el apoyo y ayuda necesaria para que los docentes desempeñen sus labores.

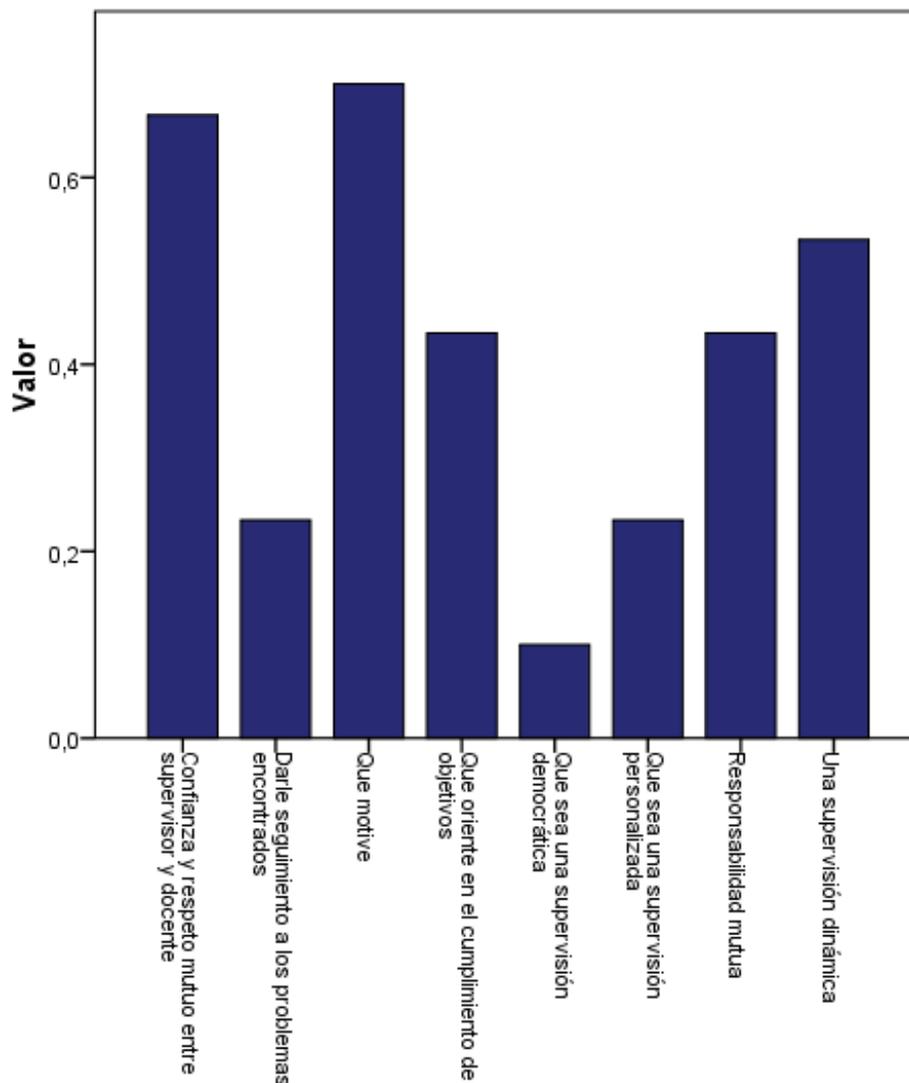


Figura 15. Principales características que debe tener un programa de supervisión según los mismos docentes.

Análisis: Confianza y respeto mutuo supervisor-docente y la motivación del curso figuran entre las características relevantes que los docentes creen necesarias estén presentes en un programa exitoso de supervisión docente en CEUTEC, el dinamismo del curso como segunda alternativa, así como la responsabilidad tanto del supervisor como el docente prosiguen en orden de prioridad los aspectos a considerar. Esto es algo que llama mucho la atención y debe ser considerado como aspectos fundamentales que el programa de supervisión deba tener.

Esta misma opinión tiene la Jefa de Carrera, en la entrevista menciona que la confianza es fundamental para llevar a cabo esta labor, entablar esta relación será fundamental para el éxito del programa.

Resumen de los Comentarios de la pregunta abierta

En general los comentarios de la pregunta abierta, en que deber haber una mayor evaluación docente y que sea estimulante, otros opinaron sobre su jefe de área , felicitándoles, otro menciona que la persona que evalúe o supervise debe tener conocimientos sobre el tema, otros pedían más capacitaciones específicas, otros mencionan la importancia de mantener el nivel profesional, agregando que la interacción docente-supervisor debe basarse en un ambiente de confianza, alguno también mencionó que los deberían de motivar más y brindarles las herramientas y apoyo adecuados, uno menciona que los jefes académicos necesita también más apoyo desde la Dirección o Vice Rectoría Académica, entre otros.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Hay muy poca supervisión de los docentes en CEUTEC, esto de manera general, sin importar el tipo de carrera.
- El medio de supervisión que más utilizan es por medio de comunicados vía correo electrónico. En relación a la visita al aula y la entrevista, son casi inutilizados. La percepción que tiene el director académico según la entrevista realizada coincide con esto mismos resultados.
- En las reuniones convocadas por los distintos Jefes de carreras, los docentes opinan se produce un intercambio significativo de ideas sobre distintos puntos y para definir estrategias. Sin embargo no se toman o emprenden planes de acción correctivos o de mejora.
- El *coaching* ofrece una perspectiva innovadora en la práctica de la supervisión docente, porque facilita el desarrollo de otros, conlleva la habilidad de saber, escuchar, observar y potenciar la autonomía y la creatividad. Donde los docentes será los responsables de sus decisiones y resultados.
- Las funciones del *Coaching* son necesarias para el ámbito educativo y demuestran que a través de ello se puede desarrollar un ambiente favorable de trabajo condicionando así el aprendizaje mutuo entre docentes y supervisores.
- En cuanto a las funciones del supervisor siempre es bueno demostrar eficacia la innovación en cuanto a las mismas, ya que proveen un óptimo desempeño y acompañamiento pedagógico para que el trabajo diario no se muestre lleno de monotonía y estimule en el docente la importancia que tiene ejercer con la debida ejecución de sus funciones.

5.2 Recomendaciones

- Ajustar la manera de supervisión docente, la supervisión, debe estar orientada hacia un ejercicio proactivo, donde el acompañamiento sea un elemento de base para potenciar las debilidades y estimular las fortalezas que caracterizan el quehacer educativo.
- Reconocer la importancia y la necesidad de supervisión. Para esto es necesario mantener una actitud abierta y positiva y que exista un ambiente de mucha colaboración entre los miembros de CEUTEC.
- Utilizar los cuatro medios de supervisión con el mismo interés, ofreciendo a los docentes información necesaria que les permita comprender la importancia y la necesidad de ejercer estos medios para mejorar el desempeño de esta labor supervisora.
- Estimular al docente para que asista puntualmente a las reuniones de personal para brindar orientación necesaria, aclarar dudas y que se siga produciendo un intercambio significativo de ideas u opiniones.
- Validar el modelo de supervisión docente propuesto en esta investigación, para complementar la actual forma en que CEUTEC supervise y mide el desempeño de sus docentes.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

5.1 Nombre de la propuesta

Programa de supervisión docente basado en técnicas de “*coaching*”, CEUTEC
Tegucigalpa

5.2 Introducción

En toda Institución Educativa existe la necesidad de planificar, ejecutar y evaluar las acciones de supervisión a las actividades educativas que se desarrollan, con el propósito de superar los posibles problemas que se presenten, orientar su desarrollo y lograr la mejor manera de alcanzar los objetivos y metas previstas. Esta práctica se análisis, seguimiento y asesoría se llama ***Supervisión***.

El *coaching* se está imponiendo como la formula de desarrollo profesional por excelencia y obteniendo grandes retornos en su inversión, por mejoras en el rendimiento y la calidad. Las empresas que implementan prácticas de *coaching*, consiguen, mejorar su rendimiento al combinar el coaching con otros métodos de formación. El *coaching* aumenta las posibilidades de éxito.

El *coaching* es una herramienta gerencial que es muy utilizada en muchos ámbitos en la actualidad; en la vida laboral, profesional, administración pública, en la educación y más recientemente en el plano personal

El *coaching* se considera una herramienta valiosa para influir en las personas. Aplicar prácticas de *coaching* para los docentes es una herramienta que permite desarrollar el potencial de los profesionales consiguiendo así mayor eficacia en el cumplimiento de funciones.

Esta programa proporcionará las herramientas necesarias a los docentes y permitirá obtener las respuestas a las interrogantes que se le puedan presentar en la medida que se den los cambios, logrando de esta forma el desarrollo de sus capacidades, potenciarlas, y fortalecerlas, logrando así el cumplimiento de sus funciones y mostrando un alto nivel de calidad educativa.

En este sentido, el programa de supervisión utilizando el coaching guiara a los docentes a obtener las metas que se proponen y facilitar mejoras en competencias, conductas, habilidades y actitudes, aportando tanto una mejor calidad de vida como una mayor satisfacción con la práctica de la actividad profesional diaria.

El supervisor en este caso sería el coach y desempeñará una función integradora en la que los individuos participen de manera activa, comprometidos e identificados con su Institución y dispuestos a la búsqueda de soluciones reales que beneficien a todos y cada uno de los participantes en este Centro Educativo

5.3 Descripción del Plan de Acción

PROGRAMA DE SUPERVISIÓN DOCENTE BASADO EN TÉCNICAS DE COACHING

Elementos del Programa:

Periodo: 10 semanas por trimestre.

Supervisores o Coaches: 2

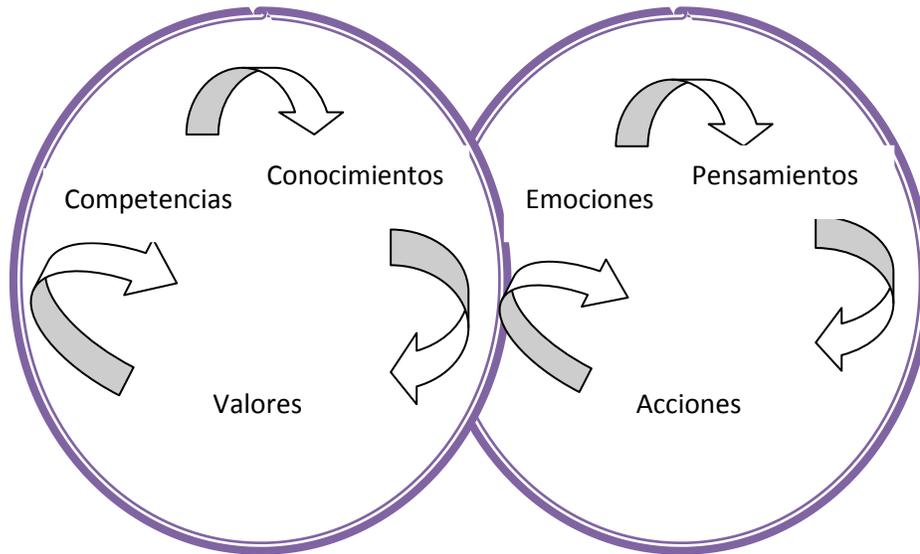
Número máximo de asistentes por sesión: 15

Lugar: CEUTEC Prado y CEUTEC Los Próceres

Contenido de las sesiones de *Coaching* a Docentes

- 1- Presentación
- 2- Introducción Inicial al tema
- 3- Diagnóstico individual de cada participante
- 4- Desbloqueo energético inicial
- 5- Planteo individual de las Metas de cada participante
- 6- Determinación de las estrategias individuales para lograr las metas propuestas
- 7- Conclusiones y Recomendaciones finales

Programa de supervisión docente: Un programa Integral



La supervisión, como la educación, debe ser un proceso integral. Es decir, debe abarcar varios aspectos como ser: los pensamientos, emociones, acciones de cada persona y respetar sus conocimientos, sus valores y competencias.

Debe ser un proceso flexible dinámico adaptable a las necesidades y circunstancias de la vida particular del docente. Debe orientar.

La supervisión es un proceso viviente, dinámico, adaptable a las necesidades y modalidades de la vida misma. La supervisión debe tener una actitud de sensibilidad creciente hacia los valores, los fines, los propósitos u objetivos particulares.

La supervisión debe ser cooperativa, debe desenvolverse en un espíritu de colaboración entre todos los agentes que puedan contribuir al mejoramiento de la enseñanza. Debe respetar las diferencias individuales, debe ser organizada y planificada. La supervisión debe ser continua y progresiva. La supervisión debe ser evaluada en forma continua.

Metodología:

Sesiones individuales: Para el desarrollo de competencias propias y transferencia de conocimientos y herramientas.

Sesiones grupales: Para trabajar en objetivos comunes.

Se utilizarán herramientas que promuevan el desarrollo potencial, el auto-conocimiento y el conocimiento de otros.

Se aplicarán instrumentos de autoevaluación para el desarrollo de las propias competencias

Coaching individual: Una sesión de coaching individual de 1 hora, una vez en cada parcial, donde se le pretende acompañar el desarrollo de su potencial y monitorear su desempeño. Consiste en sesiones de coaching de 60 minutos de duración, completamente personalizadas y adaptadas a cada docente.

Entre sesión y sesión el docente deberá llevar a cabo las acciones con las que se ha comprometido en cada sesión y el coach le proporcionará *feedback* sobre su desempeño.

Coaching grupal: Sesiones semanales de 2 horas

Espacio e-learning: Adicionalmente, se pondrá a disposición un aporte de formación vía internet con el fin de reforzar los contenidos adquiridos u obtener las últimas informaciones.

ASPECTOS A CONSIDERAR

1. VISITAS AL SALÓN DE CLASES

Entrevista individual con el formador

Es necesario conversar con el formador para explicarle cómo funciona y cuál es su finalidad.

Observación del formador en clase

La observación se realiza a través de visitas en las cuales se recoge la información directa del trabajo del formador, y se analiza e interpreta dichos datos.

2.- ACOMPAÑAMIENTO

- Entrevista individual con el formador.
- Se dialoga con el formador para brindarle asesoramiento en relación a aquellos aspectos en los cuales puede mejorar.
- Nueva visita en clase.
- Se verifica si el formador ha superado las deficiencias observadas. La eficiencia de la supervisión debe traducirse en un mejoramiento del desempeño del docente.
- Se retroalimenta nuevamente el trabajo del maestro a través de un diálogo bilateral que siempre debe ser amistoso y alturado

3. RESPONSABLES DE MONITOREO

Director Académico, Coordinadores académicos, Jefes de departamento, teniendo en consideración que este proceso debe cumplirse de acuerdo a normas, el mismo que señala en forma explícita quienes son los responsables.

4. INSTRUMENTOS:

Se adjunta en anexos, los instrumentos a utilizar por los responsables.

5.5 Presupuesto

Presupuesto para Programa de Supervisión con Técnicas de Coaching													
	Módulo I			Módulo II			Módulo III			Módulo IV			Total Anual
Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Gasto en recurso humano													
Pago experto temático	24,000.00		3,000.00			3,000.00			3,000.00			3,000.00	36,000.00
Supervisor/Coach área Derecho(1)	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	93,600.00
Supervisor/Coach área Derecho(2)	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	93,600.00
Materiales													
Materiales de oficina	300.00			300.00			300.00			300.00			1,200.00
Refrigerios sesiones grupales (2)	500.00		500.00	500.00		500.00	500.00		500.00	500.00		500.00	4,000.00
	40,400.00	15,600.00	19,100.00	16,400.00	15,600.00	19,100.00	16,400.00	15,600.00	19,100.00	16,400.00	15,600.00	19,100.00	228,400.00

BIBLIOGRAFÍA

1. Angulo, F. (1999). La supervisión docente, dimensiones, tendencias y modelos. España. Ed. Akal Textos.
2. Aecop (Asociación española de coaching) <http://aecop.net/2007/10/coaching-educativo> Alberca, R. C. (2008). Supervisión educativa. *Educación Católica de Chimbote* , 1
3. Barrios, A. (2004). La chispa de la vida: *El coaching*. Boletín de estudios económicos, 463-475.
4. Bounds G. (1999). Supervisión. México. International Thomson Editores.
5. Bou-Pérez, J. F. (2007). *Coaching para Docentes*. España: Editorial Club Universitario.
6. Chacón Ch., Flor de María (comp.) Sistema de control de calidad. UNED 2002.
7. Chirinos E. (2000). Coaching y Negocios. Calidad Empresarial. Nº 16. Caracas.
8. Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones. 8va. Edición. McGraw Hill/Interamericana. México, D.F.
9. Ceutec. (16 de 10 de 2011). Ceutec . Recuperado el 16 de 10 de 2011, de <http://www.ceutec.unitec.edu>
10. Davis y Newstrom (2003) Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill. México
11. De Hierro, Lelia O. (1974). Enfoque práctico de la supervisión escolar Argentina editorial Kapelusz.
12. Fermín, M. (1980) Tecnología de la Supervisión docente. Buenos Aires. Editorial Kapelusz, S.A.
13. González, A. M. (2000). Calidad y enfoques de la supervisión. Revista Ciencias de la Educación , 7.
14. Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la investigación. México: 2007
15. Hierro L. (1974) Enfoque Práctico de la supervisión. Editorial Kapelusz. Buenos Aires

16. L.J, L. (2008). El *coaching* como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista Escuela de Administración de Negocios , 127-137. Nérici, I. (1975) Introducción a la supervisión Docente. Editorial Kapelusz. Buenos Aires.
17. Wikipedia. (17 de 10 de 2011). Wikipedia. Recuperado el 17 de 10 de 2011, de Wikipedia:
http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_Tecnol%C3%B3gica_Centroamericana
18. O'Connor, Joseph; Lages, Andrea. Coaching con PNL. Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás. Barcelona, Editorial Urano, 2005.
19. OCDE. (18 de 10 de 2011). www.oecd.org. Recuperado el 19 de 10 de 2011, de <http://www.oecd.org/TALIS>
20. http://www.accoaching.cl/ICC_Estandares_Etica.pdf, recuperado el 05 de nov de 2011.
21. Shapiro, L. (2000). Evolution of Collaborative Distance Work at Items Estructure and Process. Journal of Knowledge Management.
22. Ravier, L. (2005). Arte y Ciencia del *Coaching*: Su Historia, Filosofía y Esencia. Buenos Aires: Dunken.
23. Robertson, Jan. Coaching leadership: Towards knowledge of practice. En Education Today, New Zealand, 2005.
24. Siliceo, A. (2006) Capacitación y desarrollo Personal. Editorial Limusa
25. Mosley, Megginson y Pietri. (2005). Supervisión, La Práctica del Empowerment, Desarrollo de Equipos de trabajo y su Motivación. (6ª. Edición). Editorial Thomson Editores.
26. Hernández, S. R. Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2006). Metodología de la Investigación. 4ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill
27. Chiavenato, E. (2005). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. México. Editorial Thompson International.
28. Borjas, B. (2004) La Gestión Educativa al Servicio de la Innovación. Colección
29. Procesos Educativos. Nº 21 Fe y Alegría. Maracaibo-Venezuela.
30. Briggs, L (2000) La Supervisión. Editorial México. Mc. Graw Hill Eslava, E. (2006) Coaching en la Gestión del Capital Humano.

GLOSARIO

Acompañamiento Docente

Acción que hace que alguien acompañe a otro u otros a través de la enseñanza, aplicando técnicas y estrategias para llevar a cabo un óptimo desempeño educativo.

Coaching

Es un proceso de aprendizaje y desarrollo de habilidades y comportamientos psicológicos y emocionales dirigidos al logro de metas personales y profesionales, implica ayuda individualizada o grupal para liberar talentos y potencialidades, maximizando la efectividad de sus actividades.

Coach

Es un facilitador de este proceso, es quien ayuda a aprender en lugar de enseñar.

Coachee

Es el alumno a quien el coach instruye en este proceso de coaching

Mentoring

Es el proceso en el cual un mentor contribuye con un mentee o aprendiz para que este desarrolle todas sus potencialidades: físicas, psicológicas, laborales, sociales, etc.

Mentee

Aprendiz o discípulo del mentor en el proceso de Mentoring.

Supervisión Docente

Del Latín “Súper” que significa sobre o encima y “visión” que implica percepción. Lo que implica tener una visión superior.

Actividad técnico-docente y administrativa que se cumple en todos los niveles y modalidades del sistema educativo, como medio de apoyo cooperación, orientación y motivación para mejorar el proceso de aprendizaje.

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Preguntas

1. ¿Qué opina usted de la aplicación de programas de supervisión docente en las universidades?
2. ¿Considera que el Centro Universitario Tecnológico CEUTEC debería de implementar un programa de supervisión para sus docentes? ¿Cuáles son los beneficios potenciales que se obtendrían?
3. ¿Considera importante aplicar el coaching en las universidades?
4. ¿Cuáles son las principales características que debería tocar un programa de supervisión con técnicas de coaching para los docentes?
5. Como capacitador o coach, ¿Qué elementos esperan evaluar y obtener al final del programa?
6. ¿Desea agregar algo con respecto a la propuesta de implementar un programa de “coaching” en CEUTEC o tiene alguna consulta al respecto?

Muchas gracias por su tiempo.

Estimado(a) docente: Con el presente cuestionario se desea conocer su opinión acerca de algunos factores de la supervisión docente que se realiza en este Centro Universitario. La información suministrada será confidencial y se utilizará únicamente para efectos de esta investigación. Se le ruega no dejar ninguna pregunta sin contestar. No es necesario que anote su nombre.

Datos Generales

Área a la que pertenece: _____

Marque con una (x) los aspectos según el grado de frecuencia.

Item	Siempre (Más de 7 veces)	La mayoría de veces si (4-6 veces)	Algunas veces sí, algunas veces no (2-3 veces)	La mayoría de veces no (1 vez)	Nunca (0)
1. Los jefes o los supervisores lo han visitado en el aula de clases.					
2. Los jefes o los supervisores utilizan las entrevistas a manera de supervisión.					
3. Los jefes o los supervisores utilizan circulares o comunicados vía correo electrónico.					

Item	Siempre	La mayoría de veces si	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de veces no	Nunca
4. La supervisión que realiza su jefe o supervisor estimula la labor creativa del docente.					
5. La supervisión que hace su jefe o supervisor busca localizar errores.					
6. La supervisión que hace su jefe o supervisor busca prevenir errores.					
7. Luego de detectar un error en la supervisión y retroalimentar a los docentes se emprende un plan de acción.					
8. Reconoce que en las reuniones se produce un intercambio de ideas sobre las estrategias para mejorar el desempeño.					
9. Reconoce que las reuniones estimulan poner					

en práctica métodos y procedimientos que aseguren mejores resultados.					
10. Considera que en las reuniones de personal recibe ayuda y orientación necesarias para mejorar su trabajo.					

11.. ¿Qué características cree que son necesarias que tenga un Programa de Supervisión Docente en CEUTEC para que sea exitoso? **Puede elegir más de una opción**

- Que oriente en el cumplimiento de objetivos
 Responsabilidad mutua
 Que sea una supervisión democrática encontrados
 Darle seguimiento a los problemas
 Una supervisión Dinámica
 Que sea una Supervisión Personalizada
 Confianza y Respeto mutuo entre supervisor y docente
 Que Motive

12. Algún comentario que desea aportar al respecto:

Gracias por su colaboración al llenar esta encuesta

ANEXO 3.

PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE

GUÍA DE OBSERVACIÓN DIARIA DE CLASE

Nombre del docente:			
Nombre de la asignatura:			
Semestre:		Período:	
		Año:	
Fecha:		Hora de la clase:	
Número de estudiantes asistieron a la clase:		Número de alumnos matriculados en la clase:	
Nombre del observador:			
Tema a desarrollar en la clase:			

AMBIENTE DE CLASE

RELACION DOCENTE ALUMNO

DESARROLLO DE LA CLASE

DISTRIBUCION DEL TIEMPO

INTERACTIVIDAD

USO DE PRESENTACIONES

USO DE PIZARRON

OBSERVACIONES SOBRE EL DOCENTE

Aspectos a observar	Sí	No	Sin respuesta	Observaciones
1. Introduce el tema.				
2. Presenta los objetivos de la clase (en caso de que los presente, indicar si fue de manera oral o escrita).				
3. El desarrollo de la clase corresponde a lo planteado en el Silabo.				

4. Relaciona el tema de la clase con los temas tratados en clases anteriores.				
8. Obtiene la atención de los alumnos.				
9. Presta atención a los alumnos inactivos.				
10. Mantiene la disciplina, respeto y relación positiva en la clase.				
12. Se interesa por conocer a los estudiantes.				
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. Hace uso de nuevas tecnologías en el desarrollo de la clase. (Internet, correo electrónico, plataforma)				
17. Utiliza metodología variada, adecuada al tiempo disponible y nivel de los estudiantes.				
18. Activa sus clases con ejercicios, preguntas, comentarios				
19. Utiliza metodología activa, participativa, motivadora que promueva la participación relevante y significativa.				
20. Promueve la participación de los alumnos, fomenta las preguntas, la expresión de opiniones.				
21. El profesor enfatiza ideas clave o conclusiones de lo tratado en clase (o de partes de la clase).				
22. Evita monólogos prolongados.				
23. El profesor da tareas interesantes a los alumnos (oportunas, adecuadas, con sentido).				
24. El profesor promueve la reflexión de los alumnos sobre su propio aprendizaje.				

25. Realiza evaluación diagnóstica				
26. La extensión de las evaluaciones se adecua al tiempo disponible				
27. Hace uso de actividades de evaluación como tareas, pruebas cortas, proyectos, exposiciones u otros acordes con los objetivos planteados y la metodología utilizada.				

OBSERVACIONES SOBRE LOS ALUMNOS

Aspectos a observar	Sí	No	Sin respuesta	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. Manifiestan muestras de indisciplina 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				

BITÁCORA DE ACTIVIDADES REALIZADAS

Nombre del Docente	
Nombre de Asignatura	
Sección	
Hora	
Días de clase	
Número de alumnos que asistieron a clase	
Fecha de actividad	
Descripción de actividad realizada	
Reacciones de los alumnos (describa como percibió a los alumnos durante la clase)	

Reacciones del docente (¿qué salió bien, qué faltó?)

Lecciones aprendidas (aspectos a considerar la próxima vez que realice esta actividad)

ANEXO 4



Acompañamiento Docente

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:

ANEXO 5

AUTOEVALUACIÓN DEL DOCENTE						
PROFESOR: _____			SECCION: _____			
JEFE DE CARRERA: _____						
ASIGNATURA (S) _____			FECHA: _____			
Instrucciones:						
1. Coloque una X en la casilla correspondiente según su apreciación.						
2. Puede colocar en observaciones planteamientos que quiera señalar con precisión sobre su propio desempeño docente.						
3. Llene los datos del encabezado y firme al completar la información requerida en el instrumento.						
4. Se le agradece no llenar las casillas de totales y definitiva.						
Nº	ASPECTOS ACADEMICOS	5	4	3	2	1
		Siempre	Casi siempre	Algunas Veces	Pocas veces	Nunca
1	Discutió y acordó el silabo antes de comenzar un cursp					
2	Preparó el material requerido para la asignatura.					
3	Impartió las actividades académicas previstas según calendario					
4	Asistió puntualmente a las actividades académicas (clases y evaluaciones)					
5	Atendió las consultas que le hicieron los estudiantes fuera del horario de clases (tutorías, aula virtual).					
6	Opinó sobre el rendimiento de los estudiantes utilizando para ello criterios objetivos con fines formativos.					
7	Entregó a los estudiantes el resultado de sus exámenes en el tiempo previsto					
8	Mantuvo una actitud y conducta respetuosa y ética ante los estudiantes, compañeros docentes y demás personal de la Universidad.					
9	Respetó la integridad física y moral de los alumnos, compañeros docentes y demás personal de la Universidad.					
10	Contribuyó al mantenimiento de la disciplina, la moral y las buenas costumbres dentro de las instalaciones.					
11	Veló por el adecuado uso, mantenimiento y conservación de las instalaciones, equipos y enseres de la institución.					
12	Asistió a las reuniones convocadas por la institución					
13	Cumplió puntualmente la hora de entrada a su clase					
	Total					
Observaciones:						
Firma del Docente: _____						

ANEXO 6

Propuesta de Curso Superior de Coaching aplicado a la enseñanza. Programa del curso

CURSO SUPERIOR DE COACHING PARA DOCENTES

MÓDULO 1: Introducción al Coaching y generación de contexto

- Definición de Coaching: Historia, fuentes y evolución actual
- Aplicaciones, límites y competencias del Coaching
- Modelo enseñanza-aprendizaje. Principios del coaching para la enseñanza
- Coaching y enseñanza
- Competencias claves de un profesor-Coach
- Liderazgo, Coaching y enseñanza
- Herramientas de módulo 1

MÓDULO 2: Generación de confianza y escucha 360

- Identificación y gestión de las expectativas.
- Generación del acuerdo de la relación supervisor y coach
- Gestión del tiempo
- Exploración de los tres dominios (lenguaje, corporalidad y emocionalidad) y su coherencia a nivel individual y grupal
- Herramientas del módulo 2

MÓDULO 3: El poder del lenguaje y establecimiento de objetivos

- El poder del lenguaje, aplicado a la enseñanza
- La acción y el lenguaje para generar una comunicación productiva
- Conversaciones públicas y privadas
- Identificación y alineamiento con el objetivo (SMART plus)
- Diseño y metodología de un plan de acción
- Desarrollar y definir acciones
- Preguntas poderosas en el aprendizaje
- Herramientas del módulo 3

MÓDULO 4: Aprendizaje, gestión del progreso y la responsabilidad

- Proceso y zonas de aprendizaje
- Obstáculos, retos y situación ideal en el aprendizaje.
- Gestión emocional del profesor-coach y del grupo
- Feedback y feedforward
- Medición del aprendizaje. Manejo de evaluaciones efectivas
- Aprendizaje individual y grupal: Check out
- Experimentación, autodescubrimiento y retos
- Herramientas del módulo 4

ANEXO 7

Formato cocheos						
Docente					Fecha	
Supervisor					Evaluación cocheo	
Indicadores	Revisión Carpeta:					
			Meta personal	Espina	Bitacora	Hoja de cocheo
			✓			
LOGROS						
Actividad						
Evaluación Grupal						
evaluación Individual						
Aunto evaluación						
Debilidades encontradas						
Monitoreo #1			Monitoreo # 2			
Fortalezas			Debilidades			

--

--

FRASE MOTIVADORA

--

Comentarios_

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

Plan de acción

Debilidad	Acción	Forma de medición	Cuándo
-----------	--------	-------------------	--------

--	--	--	--

Compromiso :

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

Firma Docente

Supervisor

ANEXO 8

ENTREVISTA ABOGADA JIMENA BONILLA

Fecha: Noviembre 2011

Hora: 5:00 pm

Lugar: CEUTEC Prado, Su oficina

Preguntas

1. ¿Qué opina usted de la aplicación de programas de supervisión docente en las universidades?

R/ La Supervisión de manera general es necesario que sea implementada en toda Institución, a nivel educativo permite una forma de evaluar y monitorear el desempeño de los docente y apoyarles si tienen alguna falla o deficiencia.

2. ¿Considera que el Centro Universitario Tecnológico CEUTEC debería de implementar un programa de supervisión para sus docentes? ¿Cuáles son los beneficios potenciales que se obtendrían?

R/ Como mencione en la primer pregunta, considero imprescindible la implementación de la supervisión. En CEUTEC actualmente se esta empezando a implementar el acompañamiento docente con visitas al aula, personalmente todavía no lo he puesto en práctica como otros Jefes, pero dentro de muy poco se esta empezando a programar esta labor. Los beneficios pues son un mayor control, mejora de la forma de evaluación, se conocerá mejor al personal docente, considero también que se sentirían mas apoyados.

3. ¿Considera importante aplicar el coaching en las universidades?

R/ Tengo entendido que el coaching se está empezando a implementar en ciertas empresas como una forma de acompañamiento del personal, me parece muy interesante y practico ver la supervisión como el coaching mismo. Implementarlo creo que sería muy adecuado y le daría una buena imagen a la Institución.

4. ¿Cuáles son las principales características que debería tocar un programa de supervisión con técnicas de coaching para los docentes?

Pues debe ser algo donde los docentes se sientan cómodos, donde desempeñen sus labores en ambiente de confianza y respeto y que sea muy productivo.

5. Como capacitador o coach, ¿Qué elementos esperan evaluar y obtener al final del programa?

Se pretende mas que nada evaluar el desempeño de los docentes, conocer la manera de realizar las cosas, se han encontrado discrepancias en ciertos aspectos y creo que esto es lo primero que quisiéramos corregir.

6. ¿Desea agregar algo con respecto a la propuesta de implementar un programa de “coaching” en CEUTEC o tiene alguna consulta al respecto?

Como mencione anteriormente me parece muy interesante esta propuesta, la cual pienso apoyar y me gustaría mucho que se vuelva una realidad. Requiere el compromiso de muchas personal, pero teniendo las instrucciones necesarias creo que haría una buena labor.

Muchas gracias por su tiempo.