



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TALLER PARA EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS PARA LA DOCENCIA
EN EDUCACIÓN SUPERIOR

TRABAJO DE SUFICIENCIA
PROFESIONAL PARA OPTAR EL
TÍTULO DE LICENCIADO EN
PSICOLOGÍA

JUAN ANTONIO ECHEVARRIA PHILIPPS

LIMA - PERU

2024

TALLER PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

por Juan Antonio Echevarria Philipps

Fecha de entrega: 18-feb-2024 08:23p.m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2298136076
Nombre del archivo: TSP_-_Inducci_n_Docente_-_Antonio_Echevarr_a_-_FINAL.docx (6.38M)
Total de palabras: 11717
Total de caracteres: 66975

V.B. 
Cecilia Castro Chávarry
DNI 07253423

TALLER PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

INFORME DE ORIGINALIDAD


Cecilia Castro Chávarry
DNI 07253423

16%	15%	5%	10%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia Trabajo del estudiante	1%
2	repositorio.upch.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	Submitted to ITESM: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Trabajo del estudiante	1%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. MELANIA KATY GUTIERREZ YEPEZ
Presidente

Mg. MONICA ELVIRA VELASCO TAIPE
Vocal

Mg. CORI RAQUEL ITURREGUI PAUCAR
Secretaria

ASESOR DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Mg. CECILIA PATRICIA CASTRO CHAVARRY

DEDICATORIA

Dedico este texto a Ale, mi ahijada, que ha decidido seguir un camino lleno de descubrimiento sobre el ser humano, estudiando psicología.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, maestros y amigos, quienes me han guiado, acompañado y han
tenido un rol crucial durante mi desarrollo personal, académico y profesional,
A la paciencia y soporte de mi asesora,
Al unicornio que dibuja, al equipo TK
y a Muscat.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO	2
1.1 Institución educativa de formación técnica superior	2
1.2 Puesto desempeñado	3
1.3 Delimitación del área de trabajo	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
2.1 Inducción organizacional	7
2.1.1 Definición de inducción organizacional	7
2.1.2 Inducción Docente	8
2.1.3 Tipos de inducción	9
2.1.4 Formación docente	10
2.1.5 Competencias para la docencia	11
2.1.6 Estrategias de formación docente	15
2.2 Evaluación de desempeño	16
2.2.1 Definición de evaluación de desempeño	16
2.2.2 Métodos de evaluación de desempeño	17
2.3 Calidad educativa	19
2.4 Constructivismo	20
2.4.1 La metodología constructivista	21
2.4.2 La metodología constructivista y el diseño instruccional	21
2.4.3 La metodología constructivista aplicada en educación superior	22
2.4 Análisis de los antecedentes	23
2.4.1 Antecedentes nacionales	23
2.3.2 Antecedentes internacionales	24
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA	27
3.1 Contextualización y justificación del Problema	27
3.2 Intervención	28
3.2.1 Objetivos de la intervención (general y específicos)	28
3.2.2 Indicadores de logro	29
3.2.3 Público objetivo que participó en la intervención	30
3.2.4 Descripción del procedimiento	31
3.2.5 Metodología empleada	39
3.2.6 Monitoreo y evaluación de la intervención	41
3.3 Consideraciones éticas	41
CAPÍTULO 4: RESULTADOS	43
4.1 Resultados	43
4.1.1 Resultados obtenidos	44
4.1.2 Discusión de los resultados encontrados con fuentes	50
CAPÍTULO 5: REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA	51
5.1 Limitaciones encontradas en el proceso de intervención	51
5.2 Impacto a nivel profesional	51

5.3 Impacto en la institución.....	52
5.4 Aporte en el área psicológica y en el contexto.....	53
CONCLUSIONES	55
Recomendaciones	56
Referencias	58
Anexos	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 (Organigrama Matricial)

Figura 2 (Radial de Promedios)

Figura 3 (Resultado general comparado)

Figura 4 (Resultado Encuesta Académica comparado)

Figura 5 (Resultado Jefatura Académica comparado)

Figura 6 (Resultado Secretaría Académica comparado)

Figura 7 (Resultado Calidad Educativa comparado)

RESUMEN

Se ha desarrollado un taller cuyo objetivo fue el desarrollo de competencias necesarias para el desempeño de los docentes ingresantes a un centro de formación técnica superior. Participaron 5 docentes ingresantes al semestre 2015-1. Para la evaluación del taller se han contrastado los resultados de la primera clase modelo a modo de pre-test con la clase modelo de cierre del taller. El análisis de los resultados permite afirmar que hay una mejora significativa en las competencias docentes de aquellos que asistieron al Taller. Si bien los resultados corroboran la importancia del Taller, se concluye en la necesidad de realizar un análisis más riguroso sobre la forma del proceso de inducción y la implementación del mismo.

Palabras Clave: Inducción docente, Inducción al puesto, entrenamiento de entrenadores, Clase Modelo, educación superior.

ABSTRACT

The following work analyzes the results of a workshop called “Escuela de Facilitadores” focused in developing teaching competencies during the onboarding of new teachers in an institution for superior education in Lima - Perú. In this workshop participated 5 beginner teachers from semester 2015-1. In order to measure the workshop effectivity there’s been a contrast of pre-test results of a model class with a post-test result following the same criteria. The results show us that there’s been a significant development in the teaching competencies in those attending the workshop. Even though the results corroborate the importance of the workshop during the onboarding process, it’s concluded that a more rigorous analysis is required for the on-boarding process and its implementation.

Keywords: Onboarding, Train the Trainers, 360° performance review, teaching higher education.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo pretende revisar los resultados de un taller llamado “Escuela de Facilitadores” que forma parte del *proceso de inducción docente* en un centro de estudios de educación Técnica Superior, el mismo tiene como objetivo el desarrollo de las competencias docentes necesarias para el adecuado desempeño de sus funciones, que comprenden competencias comunicacionales, metodológicas, uso de recursos didácticos y de relación con los estudiantes; así como otorgar herramientas metodológicas que requiere un docente novel en su gestión académica.

Se analizarán los resultados del taller trabajado durante el semestre 2015-1 y para explicar el contexto en el cual se desarrolló el taller, se expondrán conceptos teóricos como *inducción empresarial, inducción docente, evaluación de desempeño en general, así como evaluación 360°*, el marco metodológico conceptual del taller y su relevancia en el proceso de Calidad Educativa.

Esto ayuda a comprender las variables que se están midiendo, cómo se están midiendo y los motivos por los cuales el proceso de inducción se configuraba de la manera reportada.

Posteriormente, se abordará la metodología utilizada para contextualizar el problema detectado y su respectiva intervención. Se presentarán los resultados, la discusión de los mismos, las conclusiones y finalmente las recomendaciones.

CAPÍTULO 1: EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO

1.1 Institución educativa de formación técnica superior

Se realizó el trabajo en una institución con más de 50 años de experiencia formando profesionales técnicos en el campo de la administración de empresas. Esta se ha caracterizado por enfocar sus enseñanzas a la práctica y la realidad empresarial utilizando docentes con experiencia profesional amplia y metodología activa.

La institución tiene como misión “construir el camino entre las personas y sus sueños profesionales” (Institución Educativa, 2015).

Tiene como visión “Ser el referente en dar la mejor experiencia de aprendizaje con un enfoque alineado al futuro” (Institución Educativa, 2015).

Los valores de la institución son:

- Pasión
- Excelencia
- Innovación
- Integridad
- Vocación de servicio (Institución Educativa, 2015).

Los objetivos de la institución son:

- La creación de nuevas carreras técnicas que cubran las necesidades laborales del mercado.
- La expansión de la operación creando nuevas sedes a nivel nacional.
- El reposicionamiento de las carreras técnicas en el mercado laboral.
- Lograr excelencia operativa en la gestión académica. (Institución Educativa, 2015).

La institución cuenta con 5 sedes a nivel nacional, 2 de ellas en la capital y busca expandir su mercado abriendo diferentes sedes a nivel nacional y regional.

1.2 Puesto desempeñado

La posición de Asistente de Calidad Docente fue la función que realizó el investigador de este trabajo y tiene como propósito asegurar que los docentes realicen una adecuada ejecución de las sesiones de clase de acuerdo a las pautas y requerimientos metodológicos institucionales.

Las funciones desempeñadas fueron las de:

- Selección docente; en este proceso el asistente de calidad docente realizaba una entrevista por competencias a los docentes postulantes, coordinaba, programaba y era parte del jurado en clases modelo y finalmente decidía en conjunto la contratación de nuevos docentes.

- Inducción docente; en este proceso el asistente de calidad docente coordina, implementa, facilita y evalúa los resultados del taller “Escuela de Facilitadores”, programa que consistía en dar la bienvenida a los nuevos docentes a la institución, enseñar los procedimientos necesarios para que puedan realizar sus funciones, así como desarrollar las competencias docentes necesarias para que puedan desempeñarse de acuerdo a la metodología institucional.

- Capacitación docente; proceso en el cual se proponía, coordinaba e implementaba cursos de actualización profesional según las especialidades del docente y se coordinaba, implementaba y facilitaba talleres sobre metodología de enseñanza.

- Monitoreo de docentes; proceso en el cual el asistente de calidad docente ingresaba al aula de docentes nuevos, docentes con observaciones o docentes que

soliciten asesorías para evaluar la metodología de enseñanza aplicada y se retroalimenta al docente para su mejora continua.

Asimismo, se participó en:

- Diseño de talleres de capacitación y reajuste de contenidos para el taller, tomando en cuenta la retroalimentación obtenida por docentes, los resultados de procesos anteriores e investigación de competencia u otros referentes para mantener los contenidos actualizados y acordes a las exigencias crecientes.

- Diseño de cursos breves de capacitación online; donde se preparaban contenidos cortos asincrónicos en el campus virtual para reforzar lo revisado en talleres presenciales y darle oportunidad de participación a aquellos que no pueden asistir a los talleres.

- Coordinación e implementación de charlas especializadas de actualización profesional, donde se invitaba a ponentes especializados en materias específicas para mantener a los docentes de esa especialidad actualizados.

Organigrama matricial

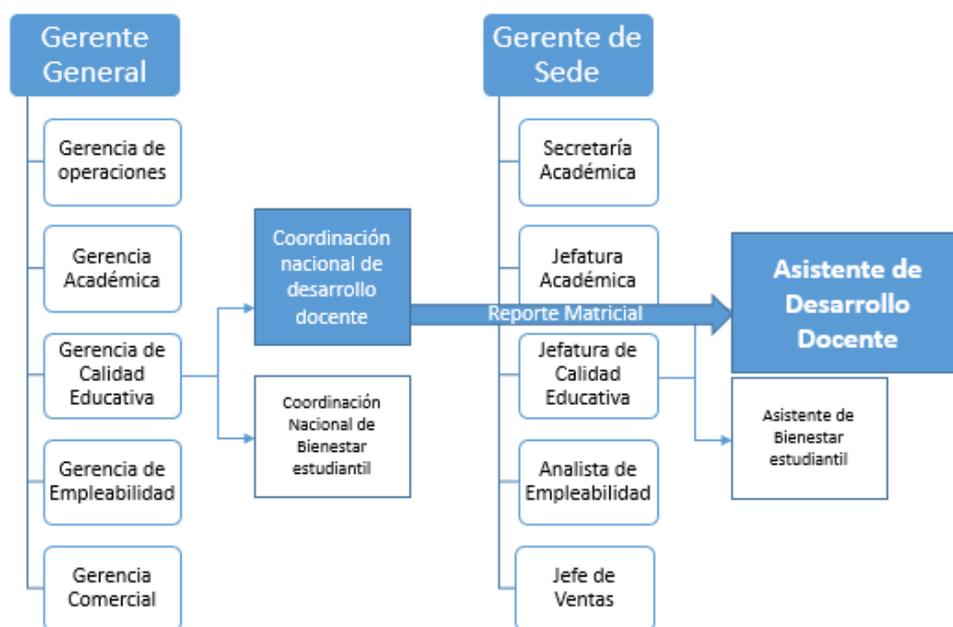


Figura 2 Organigrama matricial
Elaboración: Propia

1.3 Delimitación del área de trabajo

El presente trabajo analiza los resultados del taller para el desarrollo de competencias docentes, llevado a cabo durante el 2015-1. Dicho taller forma parte del proceso de inducción docente para los profesores ingresantes a la institución educativa, el procedimiento es llevado a cabo por el área de Desarrollo Docente.

Este trabajo toma en consideración la inducción al puesto de docentes nuevos a la institución, como tal se encuentra en la línea de investigación del “Comportamiento organizacional”, dado que evalúa el efecto de un proceso de aprendizaje para la adaptación al espacio laboral, asimismo se encuentra en la línea de investigación de la FAPSI denominado “Bienestar psicológico en instituciones educativas” dado el impacto de este proceso en la calidad educativa medida con la

encuesta académica, que tiene un impacto directo sobre la sensación de bienestar de los estudiantes.

Asimismo, al considerar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas este trabajo se enfoca en un proceso del área de Calidad Educativa de la institución, que tiene como finalidad desarrollar las competencias necesarias en los docentes ingresantes y así mejorar la calidad del servicio brindado desde la metodología de enseñanza, en ese sentido se alinea con el cuarto objetivo: “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”, específicamente el punto 4.c: “De aquí a 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados”. (Unidas, 2024)

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Inducción organizacional

Dado que el taller de desarrollo de competencias se dio como parte del proceso de inducción organizacional al puesto, resulta importante revisar en qué consiste este procedimiento para poder comprender el contexto en el que se realizó el taller.

2.1.1 Definición de inducción organizacional

Mestre, Strainer y Stainer definen la inducción empresarial como un proceso en el cual un nuevo colaborador se adapta y familiariza con el nuevo contexto laboral; del mismo modo, afirman que es un periodo crítico que determinará si el nuevo colaborador podrá ser un empleado de alto rendimiento, este proceso se realiza en los primeros meses que se incorpora a la organización (como se citó en Grohmann, 2011).

En la misma línea, Martin y Lombardi refieren que este proceso se da de manera deliberada y estratégica, cerciorándose de que el nuevo colaborador se familiarice exitosamente con la cultura, calidad y sistemas operativos organizacionales (Grohmann, 2011).

Por su parte, Lee (como se citó en Grohmann, 2011) adiciona que el objetivo de integrar a los trabajadores recién llegados es prepararlos para el éxito laboral y sean productivos y comprometidos con la organización.

2.1.2 Inducción Docente

La inducción docente busca impactar en el desempeño y adherencia de los colaboradores nuevos, tanto Gómez y Romero (2021) como Choy (2021) proponen el clima laboral como factor importante en el desempeño.

Inducción docente en el Perú

La inducción docente busca impactar en el desempeño y adherencia de los colaboradores nuevos, tanto Gómez y Romero (2021) como Choy (2021) proponen el clima laboral como factor importante en el desempeño. Asimismo, Agreda (2021) describe el proceso de formación en servicio a docente, mientras Alburquerque (2018) propone que la formación en servicio se propone como estrategia de mejora en la calidad docente.

Sin lugar a dudas, este proceso es determinante para el éxito educativo; en este sentido, en los organismos gubernamentales, en los últimos años han demostrado que existe la intención de que el proceso de inducción para los nuevos docentes sea exitoso, en aras de acrecentar la calidad educativa en el contexto peruano. Esto último, se sustenta en los últimos decretos supremos del Ministerio de Educación [MINEDU], como por ejemplo el Decreto Supremo N° 001-2016-MINEDU, en este se precisa que los docentes deben atravesar un proceso de inducción no mayor a 6 meses, siempre y cuando no tenga experiencia o esta sea menor a dos años en docencia pública. Por consiguiente, **tiene como objetivo** insertar al docente en el centro educativo, así como reforzar sus competencias tanto a nivel personal como profesional (Gómez & Romero, 2021).

En la misma línea, la Resolución Viceministerial N° 047-2019-MINEDU, cuenta con una Norma Técnica que se titula "Disposiciones para la implementación del Programa de Inducción Docente a desarrollarse en el año 2019", esta ha sido aprobada y consiste en establecer un proceso formativo que integre acciones formativas estratégicas para insertar docentes noveles (nuevos) en el Marco de Buen Desempeño Docente, así como lo establecido por la Ley de reforma Magisterial.

2.1.3 Tipos de inducción

Inducción General

Proceso inicial de corta duración, específico de la empresa y que se da para todo personal ingresante, tiene como objetivo presentar a la empresa al nuevo colaborador, su equipo de trabajo y generar identidad con la misión, visión y valores institucionales. (Chiavenato, 2020)

Inducción Específica a la posición

Proceso de duración más larga dirigido a transmitir las funciones específicas del puesto, sus procedimientos, el día a día del puesto, el organigrama del área, así como las obligaciones, la forma en la que el colaborador será evaluado y cómo será su metodología de trabajo. (Chiavenato, 2020)

2.1.4 Formación docente

La formación docente supone un tópico de vital importancia para los estados y organismos internacionales, dentro de estos la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura resalta la significancia de la constante formación para los docentes de nivel superior y que esta sea un elemento clave en la cual deben trabajar las instituciones (como se citó en Padilla, et al. 2015).

Por ello, es importante precisar que la formación docente se entiende como la tarea de perfeccionar constantemente y propiciar recursos que permitan definir las pautas para asimilar y transformar el proceso del maestro; por ende, la formación docente es un proceso indispensable para que se encuentren preparados para satisfacer las necesidades formativas del alumnado. Por lo tanto, se puede afirmar que la formación docente está orientada a supervisar y actualizar las capacidades de los docentes; de modo que, se adapten a la realidad de la sociedad. Cabe mencionar, que es un “proceso continuo, sistemático, flexible, orientado a preparar a los docentes para la intervención de los procesos educativos” (Padilla, et al. 2015, p.87).

Por su lado, Guzmán (2021) hace mención a las buenas prácticas de enseñanza, entendidas como un grupo de comportamientos del docente para conseguir que los estudiantes aprendan, tengan formación integral e impulsar el desarrollo de procesos cognitivos complejos (como resolución de conflictos, pensamiento crítico, entre otros); por consiguiente, señala que los buenos docentes deben contar con las siguientes características: “Gran capacidad didáctica, dominio de los aspectos interpersonales, dar un sentido de trascendencia a su labor, poseer

cierto tipo de visiones y creencias sobre la docencia y el compromiso, motivación y responsabilidad en el ejercicio de su labor” (p.6).

Por otra parte, es pertinente señalar que las concepciones que tienen los docentes acerca de lo que significa enseñar; su fin, su rol e incluso lo que entienden por aprendizaje y evaluación, regularmente guía su conducta (Guzmán, 2021). En este sentido, Tunnerman (como se citó en Padilla et al., 2015) expone que la formación docente debe ser vista también como una filosofía educativa. Por lo tanto, se debe enfatizar que, la formación va más allá del conocimiento, también se debe formar una visión acerca de lo que realmente significa enseñar y brindarles a los docentes capacitaciones en función de sus necesidades y del mercado.

En este sentido, para mejorar la calidad docente no es suficiente únicamente capacitar, también las instituciones han de ser más rigurosas al momento de seleccionar al nuevo personal docente cerciorándose que sus los métodos psicopedagógicos que maneja se alineen a lo que demanda el alumnado y el mercado. Por ello, al ser la calidad docente un proceso continuo, también se debe actualizar al maestro en relación con la dinámica de clase, incentivándolo a incorporar nuevas herramientas en su forma de enseñar y que estas formas permitan ayudarlo a potenciar lo que ya realiza bien y fortalecer sus puntos débiles (Guzmán, 2021).

2.1.5 Competencias para la docencia

Desde el rol que cumplen en un currículo, una competencia es una capacidad para movilizar diversos recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de

situaciones al mismo tiempo es ser capaz de transferir lo aprendido, de tener autonomía en el aprendizaje y de resolver problemas (Zabala, 2005).

Una competencia está compuesta por diferentes componentes:

- Operación o acción mental; en su sentido más amplio un comportamiento específico (Proceso mental + Conducta observable)

- Objeto; sobre el que se opera, puede ser un campo de conocimiento, comportamientos específicos, procedimientos o tareas

- Finalidad; objetivo de la tarea o contexto de aplicación

COMPETENCIA = OPERACIÓN + OBJETO + FINALIDAD

(Zabala, 2005)

Toda competencia es, en cierto sentido, cognitiva, pues implica la ejecución y coordinación de varias acciones mentales. Al mismo tiempo la competencia tiene un campo de conocimiento, una serie de procedimientos y cada sujeto se relacionará de diferente manera con ella, formándose una actitud hacia la misma. Si el conocimiento es la teoría que será aplicada en los procedimientos, la actitud es el regulador del sujeto sobre la ejecución de la tarea.

COMPETENCIA = CONCEPTO+PROCEDIMIENTO*ACTITUDES

(Zabala, 2005)

Las competencias docentes (Mayor, 2017) que fueron formadas en el taller se organizaron de la siguiente manera:

Competencias de Comunicación Efectiva: enfocadas en la capacidad del docente para transmitir adecuadamente la información a la audiencia, se puede evidenciar considerando varios componentes.

Estructura del discurso: El docente se expresa de forma lógica y ordenada, estructura adecuadamente sus ideas y evita contradicciones.

Tonalidad y dicción: El docente utiliza un tono adecuado que se escucha fácilmente desde cualquier lugar del auditorio y vocaliza adecuadamente las palabras.

Lenguaje no verbal: El docente sabe mantener una postura adecuada durante la sesión, utiliza sus manos y su cuerpo para facilitar la transmisión del mensaje.

Uso del espacio y desplazamiento: El docente se desplaza en el espacio de forma estructurada, se acerca y distancia de la audiencia para reforzar el mensaje o acotar puntos importantes.

Competencias Metodológicas: enfocadas en la capacidad del docente para la implementación de técnicas efectivas basadas en la andragogía (o pedagogía si fuera el caso) para el desarrollo de las competencias en los estudiantes.

Motivación: Utiliza técnicas para motivar y activar a los estudiantes respecto al contenido que se va a desarrollar durante la clase.

Construcción del conocimiento: Utiliza técnicas de construcción del conocimiento para que los estudiantes creen los conceptos relacionados al contenido que se va a desarrollar durante la clase.

Planificación y Evaluación: Planifica sus sesiones de clase en relación al logro de aprendizaje que plantea, diseña y ejecuta una evaluación objetiva relacionada al logro de aprendizaje planteado.

Competencias instrumentales: enfocadas en el adecuado uso del docente de los diferentes instrumentos que tiene a la mano para potenciar el desarrollo de las competencias en sus estudiantes.

Uso de recursos didácticos: el adecuado uso de herramientas visuales (pizarra, papelotes, presentación en power point), audiovisuales, espacios físicos, murales, etc. para facilitar el aprendizaje en los estudiantes.

TICs en la enseñanza: la implementación de tecnologías de la información y comunicación en momentos de aprendizaje para convertir en aula en un espacio interactivo que motive el aprendizaje.

Competencias Socio-personales: son las competencias necesarias para que el docente desarrolle una adecuada relación con los estudiantes, en esta categoría podemos observar competencias blandas como asertividad, tolerancia a la frustración, apertura de opiniones, entre otras.

2.1.6 Estrategias de formación docente

Talleres formativos presenciales

Según el Ministerio de Educación [MINEDU, 2020] estos talleres están direccionados tanto a la reflexión como participación en el proceso, se desarrollan competencias para la docencia tal y como lo indican Keisling y Laning (2016), incorporando contenidos no solo informativos, sino también, en función del estilo interpersonal del docente.

Mentoring

Esta metodología consiste, en que un docente experto acompaña y apoya, guía y asiste a uno novel (no experto) en aras de su desarrollo profesional. De este modo, este último, puede contrastar la experiencia del mentor con la formación brindada en el proceso y entender el contexto que se vive en los salones y centro educativo en general; asimismo, el mentoring potencia la socialización en el personal docente, lo que más adelante les permite hacerles frente a las dificultades que se presenten en la institución (Rodríguez et al., 2020)

Así pues, el acompañamiento debe darse de forma sostenida y planificada, ya que estos elementos son esenciales para facilitar la óptima integración del docente a la cultura de la institución, a sus compañeros, autoridades y estudiantes (como se citó en Rodríguez et al., 2020).

Visita en el Aula

Esta estrategia permite, la interacción entre el nuevo docente y el mentor, el carácter de estas visitas no es a modo de supervisión; por el contrario, tiene como finalidad el asesoramiento, desarrollando un diálogo reflexión a raíz de la identificación de las necesidades formativas (MINEDU,2020).

La estrategia que se consideró para la formación de docentes fue un Taller Formativo presencial, centrado en el desarrollo de competencias docentes.

2.2 Evaluación de desempeño

2.2.1 Definición de evaluación de desempeño

Hablar de evaluación de desempeño no es introducir una nueva práctica al campo laboral, puesto que desde años atrás se evaluaba el trabajo de los colaboradores en función del costo-beneficio. Tras darle mayor énfasis al ser humano en las organizaciones cambian los factores que eran considerados para la evaluación y se convierte la evaluación de desempeño como se le conoce hoy en día.

En este sentido, se conceptualiza como la valoración que se le otorga a cada individuo en particular de acuerdo a su puesto laboral y a la potencialidad de su desarrollo en el futuro. Por ello, indica que el énfasis no debe estar orientado al desempeño general, por el contrario, debe enfocarse en el desempeño en un puesto, a su vez refiere que el desempeño es situacional, es decir que cambia en función de cada colaborador y que este cambio depende de diversos factores (Chiavenato, 2020).

En la misma línea, Matabanchoy et al, (2019) sostienen que la evaluación de desempeño, desde 1978, se le considera como base para la toma de decisiones del

área administrativa que puede repercutir en la promoción de colaboradores, transferencias y recompensas, al igual que permite identificar las necesidades, retroalimentación del rendimiento y el progreso personal; es decir, la evaluación de desempeño facilita la recolección de información que ayudará en la evaluación y medición del trabajador en base a su desempeño laboral.

2.2.2 Métodos de evaluación de desempeño

Evaluación 360°

A diferencia de otras modalidades de evaluación para Alles (como se citó en Sifuentes et al., 2016) este método se basa en que un grupo de personas valoren el trabajo de un colaborador respondiendo una serie de ítems.

Así pues, aquí se considera los elementos que rodean al colaborador, estos agentes son representados por la persona de mayor jerarquía dentro de la organización, el grupo de pares, subordinados y clientes tanto internos como externos, siendo un elemento de vital importancia la retroalimentación que le permitirá al colaborador saber qué puntos fortalecer y cuales mejorar (Chiavenato, 2020).

Dado que la información viene desde diferentes ángulos, brinda diferentes perspectivas para que el colaborador se adapte a las diferentes demandas que solicita el contexto laboral, convirtiéndose así en una de las modalidades más completas de evaluación (Chiavenato, 2020).

La evaluación 360° en la institución se realizó al cierre de cada semestre y se encargó de evaluar el desempeño de cada uno de los docentes de la sede

considerando los resultados de la encuesta académica, las calificaciones de Jefatura Académica, Secretaría Académica, Calidad Educativa y la autoevaluación de cada docente.

Evaluación Participativa por Objetivos

Esta metodología se presenta como una de las más democráticas ya que está basada en objetivos consensuados a los que el personal evaluado se compromete y deben ser aceptados por la gerencia. Los comportamientos relacionados a los objetivos son el evaluador del desempeño y son monitoreados de forma constante para verificar el alcance de objetivos.

La retroalimentación tiene un rol protagónico dentro de este modelo pues realizada de forma continua y apoya en la mejora continua de los colaboradores, la importancia de los resultados en este modelo genera en el colaborador la noción de que un buen desempeño traerá beneficios tanto a la empresa como a sí mismo (Chiavenato, 2020).

Otros métodos de evaluación de desempeño

Si bien las metodologías vistas anteriormente son las que actualmente se utilizan más, existen otras metodologías más tradicionales que mencionaremos a continuación:

Escalas gráficas. - Este método evalúa el desempeño por medio de factores previamente definidos y graduados, los factores son descritos de forma simple y objetiva; miden una banda amplia del desempeño desde el nivel insatisfactorio hasta

el óptimo, se critica que reduce los resultados a expresiones numéricas. (Chiavenato, 2020).

Elección forzada. – consiste en evaluar el desempeño por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento, el evaluador se ve forzado a escoger entre dos o más frases aquella la que se acomode mejor al desempeño del colaborador y puede que también la que se aleje más del desempeño del mismo. (Chiavenato, 2020).

Investigación de campo. – se considera uno de los métodos más completos, se basa en las entrevistas entre especialistas y gerentes para evaluar en conjunto el desempeño de cada trabajador evaluado, la persona especializada es quien se encarga llenar un formulario con la información recabada en las entrevistas. (Chiavenato, 2020).

2.3 Calidad educativa

Durante el servicio educativo, el momento central del servicio son las sesiones de clase, durante estos momentos, quien ofrece directamente el servicio educativo es el docente y la calidad educativa percibida por los estudiantes en este momento crítico, está directamente relacionada a sus competencias como docente.

A continuación, se revisará cómo la medición otorga información importante acerca de la calidad del servicio educativo que se ofrece y cómo la formación de docentes potencia la calidad del servicio educativo.

Medición de la calidad educativa

Para garantizar la calidad educativa esta debe estar sujeta a la medición. Y si bien las encuestas académicas son un indicador directo y relativamente confiable, existen otras metodologías a tomar en cuenta.

En esta línea Pagani (como se citó Kumari y Sharma, 2021) señala que uno de los métodos más eficaces para centrarse en la evaluación, no solo del resultado sino del proceso, es la evaluación de pares. Así pues, concibe este método como una herramienta que permite que todos los involucrados en el proceso mejoren alineados a los estándares y a identificar las buenas prácticas.

Por su parte, Erstad (como se citó Kumari y Sharma, 2021) refiere que otra alternativa es utilizar un cliente incognito; no obstante, en la mayoría de los casos optar por esta opción es sinónimo de medir únicamente el resultado; adicionalmente, esta alternativa supone una amenaza a los ojos de los docentes.

2.4 Constructivismo

El modelo metodológico institucional tenía sus bases en el modelo constructivista, tanto los conceptos revisados durante el taller como la metodología del mismo están planteadas de acuerdo al modelo que revisaremos a continuación:

2.4.1 La metodología constructivista

La metodología constructivista propone un intercambio constante entre los conocimientos del docente y los del estudiante, de esa manera se construirá un concepto sintetizado y acordado requisito indispensable para lograr un aprendizaje significativo (Ortiz, 2015).

Si bien se puede hablar de constructivismo desde el siglo XVIII o inclusive antes, el abordar las teorías constructivistas como base para la metodología de enseñanza-aprendizaje, en la que el ser humano es un actor constructor de su realidad será principalmente basada en los aportes de Piaget, Vygotski y Ausubel. (Ortiz, 2015).

El aprendizaje se construye tomando como base las ideas del sujeto, en ese sentido el aprendizaje estará condicionado a las características socioculturales del mismo. Quien toma el rol de enseñanza en este modelo promueve la participación activa en los estudiantes, dialoga, busca espacios de colaboración y las bases del conocimiento previo de la humanidad (Ortiz, 2015).

2.4.2 La metodología constructivista y el diseño instruccional

Los objetivos de aprendizaje planteados definen los contenidos y el docente deberá plantear la secuencia y el tiempo requerido para alcanzarlos. La pregunta inicial será sobre cantidad de temas y subtemas a ser abordados durante el proceso formativo. La organización de los contenidos está vinculada al tiempo disponible para realizar el proceso; mientras más amplio es el contenido, más tiempo se requerirá para revisarlo (Ortiz, 2015).

Los contenidos deberán tener una secuencia lógica que determine el orden en el que son presentados de tal manera que los estudiantes tengan bases suficientes para comprender contenidos de mayor dificultad, la lógica de los contenidos debe ser secuencial para facilitar la profundización, pero deben tener una visión transversal para que se realice la integración de conocimientos (Ortiz, 2015).

Respecto al tiempo es importante considerar una cantidad necesaria de contenidos sin dejar de lado que el aprendizaje es continuo y que aparece nuevo conocimiento cada vez. Ya definidos los objetivos, al plantear la metodología se deben considerar: *contexto de los estudiantes, relacionar a aprendizajes previos, favorecer el diálogo, utilizar ejercicios prácticos, privilegiar la actividad* (Ortiz, 2015).

2.4.3 La metodología constructivista aplicada en educación superior

La docencia en educación superior no está al tanto de las tendencias educativas y por lo tanto podrían llevar prácticas tradicionales desactualizadas al entorno de educación superior.

Resulta de vital importancia capacitar y aplicar los principios de la educación constructivista en los entornos de educación superior (Velázquez, 2020).

2.4 Análisis de los antecedentes

2.4.1 Antecedentes nacionales

Con respecto al escenario nacional, se tiene la investigación cuantitativa *Formación en servicio de los docentes de educación primaria de las instituciones educativas públicas situadas en la región Tacna, según los resultados de la encuesta* de Agreda (2021) pretendía analizar las características de la formación en servicio del personal docente, por lo cual, se usó una muestra de 126 docentes que enseñaban al nivel primario en instituciones educativas públicas de la región Tacna. Se obtiene como resultados que los docentes participantes de programa de formación fueron el 93.7% y quienes lo calificaron de “muy útil” superaron el 60%. Por su lado aquellos que recibieron acompañamiento pedagógico fue el 47.6%, siendo calificado como “útil” y “muy útil” por el 50% y 16.7%; respectivamente. Lo que evidencia la valorización que los docentes tienen por el proceso de acompañamiento.

Por otra parte, en el estudio de tipo cuantitativo *Desempeño docente y organizacional en un clima centro de formación profesional Huancaayo* ejecutado por Gómez (2021), cuyo objetivo fue hallar la relación entre las variables desempeño docente y clima laboral; para ello, usaron un grupo muestral conformado por 42 docentes de tres especialidades diferentes. Tras el análisis se concluyó que el desempeño laboral se relaciona con el clima organizacional; siendo la segunda variable determinante para desarrollar y atraer talento humano. Lo que refuerza la importancia del seguimiento del desempeño en el desarrollo de un clima saludable y productivo de trabajo en una institución educativa.

En el estudio *Competencias didácticas del docente universitario y el rendimiento académico de estudiantes de la Escuela Profesional de Ingeniería Económica de una universidad pública en Lima* (Paredes, 2018) aquí se buscó analizar la relación entre las Competencias Didácticas del docente y el Rendimiento Académico de estudiantes de Ingeniería Económica de una universidad pública en Lima encontrando que no existiría una correlación entre ambas variables.

2.3.2 Antecedentes internacionales

En consideración con el contexto internacional, en Estados Unidos Sybing (2019) realizó un trabajo cualitativo, *Making Connections: Student-Teacher Rapport in Higher Education Classrooms*, mediante entrevista a 15 estudiantes en programa de escritura de una universidad, buscaba determinar qué estrategias utilizaba un docente para establecer una buena relación con el alumnado, tras observar la clase una vez por semana identifica que utiliza técnicas como permitir la participación del alumnado, validar su conocimiento y renunciar al papel de autoridad, los cuales facilitan la relación educador-educando. Por ello, el autor destaca la significancia de formar una buena relación entre estos agentes en beneficio de un ambiente de clase propicio para el aprendizaje.

Por su parte, en Marruecos Meriem y Youssef (2018) llevan a cabo su estudio cuantitativo, *Exploratory analysis of factors influencing e-learning adoption by higher education teachers*, pretendían hallar los factores que afecta que los docentes de educación superior adopten el e-learning; por consiguiente, aplican una escala de 43 preguntas que miden los factores de rechazo o aceptación al e-learning y a su vez preguntan acerca del uso y conocimiento de la plataforma Moodle. Tras el análisis, determinan que los factores tecnológicos (que incluye la

ansiedad informativa) y la poca experiencia con estos recursos y factores institucionales y psicológicos (como el poco apoyo de la institución, entre otros), suponen el 63.77% de los factores de negación; adicionalmente, la mayoría de los docentes no estaban familiarizados con el Moodle y los docentes que si lo conocen solo 1/3 la utiliza, por lo que el uso de la plataforma resulta poco atractivo. Por lo tanto, el autor sugiere que es necesario involucrar a los maestros en el desarrollo de proyectos e-learning para garantizar su éxito y adecuarse a las necesidades educativas de los educandos y el mercado.

En Puerto Rico, Malavé (2016), en el estudio *Percepciones del personal docente del servicio de extensión agrícola en torno al proceso de inducción*, trabajó con un amplio grupo de docentes novel sobre la recepción, percepción y valoración de la inducción docente en la formación técnica obteniendo como resultados que el proceso es percibido como sumamente valioso, aunque recalca la importancia de homologar el concepto pues la población tenía definiciones bastante diferentes sobre el proceso.

Por otro lado, en Estados Unidos, Rabel y Stefaniak (2018) bajo un enfoque cualitativo en *The onboarding of instructional designers in the workplace*, buscaba determinar que estrategias empleaban las organizaciones en la inducción de instructores de diseño recién contratados y que tipo de capacitación utilizaban durante el proceso, el grupo muestral fue de 24 instructores de diseño novatos y 20 personas cuya función era capacitar a estos nuevos instructores. Se concluye que en mayor medida utilizan la tutoría y el aprendizaje práctico; cabe resaltar, que estos

métodos estaban bajo un marco cognitivo; que, según el autor, mejoran en desempeño.

Finalmente es importante recalcar que existen pocos referentes en el campo de formación docentes en educación superior, una revisión bibliométrica realizada por Del Río-Rama (2017) refiere que la inducción docente en educación superior aun es campo de estudios joven y existen pocos referentes.

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA

3.1 Contextualización y justificación del Problema:

Todos los profesores nuevos que ingresan a formar parte de la institución educativa son invitados a participar de un taller para el desarrollo de competencias para la docencia, ya que se considera que no todos ellos cuentan las experiencias suficientes en la docencia superior, si bien el proceso de selección filtra a aquellos con mejor aptitud, los docentes seleccionados, no siempre poseen las competencias docentes desarrolladas al nivel requerido por la institución.

La brecha competencial en los docentes se hizo evidente a través de los varios métodos de aseguramiento de calidad aplicados durante el desarrollo de semestres académicos anteriores y que a continuación se describen:

Las *encuestas académicas* reportaron docentes aburridos o cursos innecesariamente complejos en los comentarios, asimismo los docentes ingresantes puntuaban relativamente bajo durante los primeros semestres de enseñanza, lo que incrementó la rotación.

Los monitoreos de aula mostraron que los docentes realizaban cursos muy dependientes del uso de la memorización de conceptos y pocas actividades aplicativas, los puntajes en monitoreos de los docentes ingresantes estaban por debajo de lo aceptable.

Considerando esta información y detectando estas deficiencias competenciales, se decide aplicar para el semestre 2015-1 un taller intensivo de inducción al puesto, para ello el área de Calidad Educativa Nacional de la Institución Educativa, desarrolló el diseño instruccional para las sesiones presenciales, orientadas al desarrollo de las competencias necesarias para la

docencia. En el diseño del taller se tuvo muy en cuenta que el aprendizaje por observación sería crucial en el desarrollo de las competencias, por lo que las actividades tuvieron el objetivo secundario de enseñar la actividad en sí como herramienta de enseñanza, más allá del objetivo específico de la actividad en sí.

Al iniciar el semestre 2015-1, todos los docentes nuevos pasaron por una entrevista con jefatura académica y desde ese primer contacto se pudo comprobar deficiencias competenciales a nivel de actitud y apertura, liderazgo, comunicación empática, compromiso ético, innovación y pensamiento estratégico entre otros.

Considerando las brechas observadas a través de los diferentes canales es que se encontraron las competencias docentes que serían el foco del taller que, como parte de la inducción, desarrollaría las competencias de los docentes ingresantes.

3.2 Intervención

3.2.1 Objetivos de la intervención (general y específicos)

Objetivo general:

- Desarrollar las competencias docentes necesarias para el adecuado desempeño en funciones de los docentes ingresantes al centro durante el semestre 2015-1.

Objetivos específicos:

- Desarrollar las competencias del área “Comunicación” en contraste con lo evaluado durante el proceso de selección.

- Desarrollar las competencias del área “Metodología” en contraste con lo evaluado durante el proceso de selección.

- Desarrollar las competencias del área “Recursos” en contraste con lo evaluado durante el proceso de selección.

- Desarrollar las competencias del área “Relación” en contraste con lo evaluado durante el proceso de selección.

3.2.2 Indicadores de logro

Para considerar que un participante en el taller ha aprobado debe obtener un puntaje promedio entre satisfactorio (16) y excelente (20) en los resultados de la clase modelo final, como tal, ese puntaje es el indicador de logro relacionado al objetivo general.

De la misma manera que con el indicador general, con los indicadores específicos se esperó tener un resultado promedio entre satisfactorio (16) y excelente (20) en los resultados de la clase modelo final.

Los puntajes promedios obtenidos en los 4 grupos de competencias docentes, considerados en la rúbrica de clase modelo como indicadores de logro de los objetivos específicos, estuvieron distribuidos de la siguiente manera:

Objetivo específico 1: Comunicación (capacidad del docente para expresarse ante una audiencia), se evaluó tomando el puntaje promedio de los 4 primeros ítems en la rúbrica de clase modelo: *claridad y coherencia, desplazamiento, entonación y énfasis y lenguaje corporal.*

Objetivo específico 2: Metodología (estrategias que utiliza el docente para facilitar el aprendizaje) tomó en cuenta el puntaje promedio de los ítems 5 al 8 en la rúbrica de clase modelo: *motivación, interacción y reflexión, aplicación y evaluar.*

Objetivo específico 3: Recursos: aquí se consideró el puntaje obtenido como resultado del ítem 9, *variedad y calidad.*

Objetivo específico 4: Relación con los alumnos: se consideró el puntaje del resultado del ítem 10, *apertura a opiniones*.

3.2.3 Público objetivo que participó en la intervención

Si bien la invitación al taller se extendió a 18 participantes, solamente se contó con un total de cinco (5) de ellos: Un ingeniero industrial especializado en logística, procesos y mejora continua; un contador especializado en restaurantes; un exgerente de oficina en un banco reconocido; una coordinadora de marketing en una empresa grande de retail y un contador independiente.

Todos y cada uno de ellos cumplía los siguientes criterios:

- Edad: Adultos mayores de 25 años.
- Nivel de educación: Superior Licenciado.
- Experiencia Laboral: Liderazgo de mando medio.
- Haber pasado de forma exitosa el proceso de selección.
- Un total de 18 docentes fueron considerados para asistir al taller.

Los participantes se caracterizaron por ser docentes novatos, profesionales que se desempeñaban o habían desempeñado labores en el campo, tenían o habían tenido un equipo a cargo y buscaban desarrollarse en el ámbito educativo.

Para seleccionar a los sujetos que fueron invitados al taller se realizó el proceso de selección que consistió en dos entrevistas y una clase modelo. La primera entrevista fue de conocimiento académico con el área de jefatura académica, la segunda una entrevista de competencias docentes con el área de calidad educativa y finalmente una clase modelo con ambas áreas como jurado. Toda la información recabada durante estas evaluaciones fue registrada en la Ficha de Seguimiento Docente (Anexo 5) y constituyó la información de pre test.

3.2.4 Descripción del procedimiento

Previo a la realización del taller, se realizó el proceso de selección, y la inducción, procesos en los cuales se detectaron las brechas de competencias a trabajar en el taller y con el ello el proceso de pre test.

Se eligió la técnica utilizada: taller vivencial; y se estructuraron las cinco sesiones de cuatro horas cada una, cuidando de mantener una metodología activa, lúdica y enfocada a la experiencia.

Se buscó la información actualizada y dinámicas diversas relacionadas a las competencias docentes, se estructuró la sesión con los contenidos a ser revisados y se prepararon las presentaciones.

Se elaboraron los instrumentos y materiales a ser utilizados durante el taller y para su evaluación como las rúbricas de calificación (anexo 5), los formatos de plan de sesión y ejemplos de rúbricas.

Al cierre del taller se realizó la clase modelo final para medir el avance metodológico del docente y determinar los resultados del taller. Los resultados de esta clase modelo se registraron en la rúbrica correspondiente en la Ficha de Seguimiento (Anexo 5).

Los criterios de calificación y las competencias evaluadas por esta clase modelo fueron las mismas que las consideradas durante el proceso de selección/diagnóstico, por lo que fueron utilizadas a modo de post-test.

**Descripción del Taller de desarrollo de competencias docentes:
“Escuela de Facilitadores”**

Con respecto a la metodología del taller se caracterizó por ser activa, lúdica y enfocada a la experiencia; puesto que, se adaptaba al perfil y necesidades tanto de los educandos como de los educadores de la institución; ya que, tal y como se indica, la evidencia y la experiencia institucional es el mejor método con el cual se aprende (MINEDU, 2020; Keisling y Laning, 2016).

Se trabajó la andragogía, debido a la necesidad de realizar ajustes sobre el conocimiento general de pedagogía que deben poseer los docentes; debido a que comúnmente recurren a prácticas tradicionales que difieren de lo que se esperaba en la institución.

Los procesos institucionales sin lugar a duda fueron un aspecto indispensable a trabajar con los docentes para que las funciones queden claras; en este sentido, se destacó procesos como la asistencia, entregas de evaluaciones, conocer a sus jefes y personal administrativo; así como, conocer dar uso al correo y plantilla que brindaba la institución.

De igual modo, debido al avance metodológico en educación y considerando la brecha comunicacional tecnológica entre el profesor y alumno, se hizo obligatorio el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICS) como estructura de las sesiones del taller.

Finalmente se dio a conocer a los participantes, las diversas funcionalidades del campus virtual: repositorio, para asignar las actividades académicas, compartir con los estudiantes material complementario, entre otros.

Es importante mencionar que los participantes acudieron al taller de manera voluntaria, y se requirió un mínimo de asistencia a las mismas (3 sesiones). Las sesiones del taller se dieron durante una semana desde las 18:00 hrs. hasta las 22:00 hrs y ofrecieron las siguientes características:

- Metodología activa, lúdica y enfocada a la experiencia. – Todo el taller estuvo planteado utilizando esta metodología, se buscó que los alumnos tomen como ejemplo lo aplicado en el taller para utilizarlo con sus propios contenidos.

- Planificación didáctica – Cada sesión del taller estuvo construida con objetivos específicos, realizables y observables, de tal forma que los participantes pudieran identificar que cada una de las actividades estaba planificada para lograr el objetivo final. Asimismo, se dedicaron 2 horas del taller para realizar el ejercicio de la planificación de las actividades de una clase modelo.

- Aprendizaje – Se revisó y construyó en grupo el concepto de aprendizaje, se explicaron los procesos mentales involucrados en el ciclo de aprendizaje, su influencia y cómo tenerlos en cuenta; se revisaron procesos como la atención, la memoria, la motivación y la asimilación de información, entre otros.

- Andragogía – tomando como ejemplo la metodología utilizada en el taller se explicaron las diferencias entre la formación de adultos en contraste con la pedagogía y cómo deberían mantener los lineamientos de la andragogía durante su gestión docente.

- Uso de TICS en la enseñanza – durante 2 horas en el laboratorio de computación se revisaron diferentes herramientas virtuales que los docentes podrían utilizar durante sus clases.

- Uso del campus virtual; funciones y procedimientos – durante 2 horas en el laboratorio de computación se revisaron el campus virtual (LMS), sus utilidades y las funciones que debían realizarse en el mismo dentro de su gestión docente.

- A continuación, una breve descripción del contenido de cada una de las cinco sesiones, esta información secuenciada se puede encontrar en el Cuadro Metodológico de sesiones (Anexo 6):

- **Sesión 1.-** Sesión de Introducción, se abarcó contenidos como andragogía, motivación, vínculo y el rol del facilitador, se buscó recordar antiguos docentes que hayan influido en el participante, se discutió acerca de las metodologías utilizadas por los referentes y por qué fue una relación significativa, se dio una introducción a la metodología institucional.

Objetivo de la sesión: El participante reconoce los conceptos básicos sobre andragogía, motivación, vínculo y el rol del facilitador en sus diferentes experiencias de aprendizaje, asimismo interioriza la importancia del vínculo docente-estudiante y lo relaciona con mentores importantes en su historia personal.

Método de Evaluación: Luego de discutir en grupo sobre los docentes que más impactaron sobre su vida, construyeron en conjunto las características del “docente ideal”, lo expusieron ejemplificando con sus experiencias. El registro de lo observado durante esta evaluación se llevaba de forma anecdótica por el equipo de calidad docente.

Día 1		
Introducción, Motivación y Vínculo		
	Actividad	Materiales
18:00 - 19:00	Introducción, inducción general	PPT
19:00 - 19:50	El rol del Facilitador Andragogía	PPT + Dinámicas
19:50 - 20:10	BREAK y REFRIGERIO	
20:10 - 21:00	Motivación	PPT + Dinámicas de Motivación
21:00 - 22:00	Vínculo	PPT + Dinámica Vivencial

- **Sesión 2.-** “Construcción del conocimiento”, sesión que fue enfocada en uso de herramientas conversacionales y participativas para inducir la construcción del conocimiento en base a los conocimientos previos de los estudiantes durante las sesiones de clase.

Objetivo de la sesión: El participante comprende el concepto de construcción del conocimiento y se familiariza con las herramientas para su realización en el aula.

Método de Evaluación: Trabajaron en grupo una dramatización, a cada grupo se le dio un método de construcción del conocimiento diferente y debieron dramatizarlo frente al grupo, el instructor retroalimentó, explicó y aclaró dudas. Los facilitadores llevaron registros anecdóticos de la participación.

Día 2		
Construcción del conocimiento		
	Actividad	Materiales
18:00 - 19:00	Repaso sobre Andragogía y Motivación	Recolección de saberes previos, discusión, dinámica.
19:00 - 19:50	Construcción del conocimiento	PPT
19:50 - 20:10	BREAK y REFRIGERIO	
20:10 - 21:00	Aprendizaje significativo y colaborativo	PPT + Dinámicas
21:00 - 22:00	Herramientas para la construcción del conocimiento	Trabajo en grupo + exposición

- **Sesión 3.-** “Uso del campus virtual y TICs en la enseñanza”, sesión que fue dirigida al uso del campus virtual, las herramientas contenidas en el mismo y las funciones del docente respecto a su uso. Asimismo, se hizo una demostración del uso del sistema de asistencia y registro de notas y finalmente se trabajó sobre diferentes TICS que facilitan el trabajo docente, esta sesión se desarrolló en el laboratorio de cómputo.

Objetivo de la sesión: El participante ejecutará los procedimientos mandatorios de los diferentes sistemas de soporte (campus virtual, marcado de asistencia, notas) y reconocerá diferentes TICs que faciliten la gestión del aprendizaje.

Método de Evaluación: Los instructores pasaron de una computadora a otra y verificaron que los participantes habían realizado los procedimientos de forma adecuada, el instructor retroalimentó, explicó y aclaró dudas que los participantes pudieran haber tenido.

Día 3		
Uso de sistemas institucionales y uso de TICs en la		
	Actividad	Materiales
18:00 - 19:00	Uso del sistema de marcación y registro de asistencia y notas.	PCs + Sistema de asistencia
19:00 - 19:50	Uso del campus Virtual	PCs + LMS
19:50 - 20:10	BREAK y REFRIGERIO	
20:10 - 21:00	El uso de TICs en la enseñanza	PPT + Demostraciones
21:00 - 22:00	Diferentes TICs para la enseñanza de moda	PCs + Exploración de TICs de forma individual

- **Sesión 4.**- “Planificación y evaluación del aprendizaje”, la sesión se enfocó en la redacción de objetivos de aprendizaje, la planificación de sesión de acuerdo a los mismos y el diseño de herramientas de evaluaciones enfocadas a evidenciar los logros de aprendizaje.

Objetivo de la sesión: El participante comprende los conceptos de logro, planificación y evaluación en el aprendizaje de tal forma que está en la capacidad de planificar una clase desde el planteamiento del objetivo hasta la evaluación de cierre.

Método de Evaluación: Cada participante preparó su clase modelo de acuerdo a los formatos que se le entregan, debían preparar entregables que eran el plan de sesión y la rúbrica de evaluación. Al final de la clase modelo se retroalimentó sobre los entregables así como de la clase observada. Para cada uno de estos entregables se usó la rúbrica de calificación correspondiente, esta información era registrada en una base de datos.

Día 4		
Planificación y Evaluación del aprendizaje		
	Actividad	Materiales
18:00 - 19:00	Planificación y logro de aprendizaje	PPT
19:00 - 19:50	Preparación de un plan de sesión	Trabajo individual + Silabos
19:50 - 20:10	BREAK y REFRIGERIO	
20:10 - 21:00	Evaluación del aprendizaje y Rúbricas de Evaluación	PPT + Dinámica "Evaluación secreta"
21:00 - 22:00	Elaboración de Rúbricas de Evaluación	Trabajo individual + Dinámica "Rúbrica de rúbricas"

- **Sesión 5.-** “Presentaciones de Alto Impacto” – quinta y última sesión, donde se revisó temas como el manejo escénico, control de voz y lenguaje corporal, uso de presentaciones y herramientas para mantener a la audiencia enfocada. (ANEXO 8)

Objetivo de la sesión: El facilitador realiza presentaciones que generan impacto en sus alumnos, de acuerdo a su estilo personal.

Método de Evaluación: Al cierre de la sesión el participante realizó una clase modelo de 20 minutos que fue calificada con la Rúbrica de Calificación (anexo 5).

Día 5		
Presentaciones de Alto Impacto		
	Actividad	Materiales
18:00 - 19:00	Manejo escénico, de voz y lenguaje no verbal.	PPT + Dinámicas y ejercicios vivenciales
19:00 - 19:50	Recomendaciones para presentaciones dinámicas.	PPT
19:50 - 20:10	BREAK y REFRIGERIO	
20:10 - 21:00	Clases Modelo finales	Se divide al grupo. 5 participantes por aula
21:00 - 22:00		

3.2.5 Metodología empleada

De acuerdo al modelo de evaluación por competencias la manera ideal de evaluar la misma fue en una situación real o en una aproximación lo más cercana posible a la realidad. Por este motivo es que se utilizó el método de la clase modelo como herramienta principal de evaluación de las competencias docentes.

A) Descripción del instrumento:

Rúbrica de evaluación para la Clase Modelo

Este instrumento fue creado por el equipo de Gestión Docente a nivel nacional, este instrumento perteneció a la institución y fue ajustado de acuerdo a las necesidades específicas de la misma.

Fue usado tanto previamente, como al finalizar el taller para evaluar el desarrollo de las competencias docentes mediante la observación de una clase modelo (Anexo 5).

La rúbrica de calificación para la Evaluación de la Clase Modelo califica de 0 a 20 puntos, se consideró como criterio de evaluación una nota aprobatoria por encima del puntaje 16, lo que corresponde a resultados entre aceptable y excelente.

Las áreas y criterios estuvieron conformado por las siguientes 4 áreas y sus respectivos criterios de evaluación:

Comunicación: En esta área se evaluó la capacidad del docente para expresarse ante una audiencia y tomó en cuenta 4 criterios; claridad y coherencia al presentar los conceptos, desplazamiento por el espacio, entonación y énfasis al expresarse y uso del lenguaje corporal.

Metodología: En esta área se evaluó las estrategias que utiliza el docente para facilitar el aprendizaje y tomó en cuenta 4 criterios relacionados a la metodología institucional; lograr motivación en los participantes, generar momentos de interacción y reflexión en la audiencia, relacionar los conceptos que está transmitiendo con la aplicación que estos tendrían en el campo empresarial y finalmente evaluar lo aprendido por sus estudiantes para un adecuado cierre de la sesión.

Recursos: en esta área se evaluó la variedad y calidad de recursos utilizados para facilitar el aprendizaje, desde el uso adecuado de la pizarra, presentación de diapositivas, recursos audiovisuales u otros.

Relación con los alumnos: en esta área se evaluó la apertura a opiniones diferentes y la capacidad para manejar la participación en clase.

B) Procedimiento:

Se designó dos jueces para la clase modelo formada por dos personas: una del equipo de calidad docente y una del equipo de jefatura académica, quienes se comportaron como estudiantes durante la simulación y evaluaron la relación del docente con la audiencia mediante la rúbrica.

Para calificar la rúbrica cada juez, a lo largo de la clase modelo, comparó el desempeño observado del docente con los niveles de competencia descritos en la rúbrica y colocaron una calificación en cada uno de los criterios calificados.

Al finalizar la clase modelo, el evaluado dejaba el espacio donde los jueces deliberaban sobre lo observado, promediaban los puntajes y preparaban la retroalimentación, luego el evaluado ingresaba y fue retroalimentado sobre su desempeño.

3.2.6 Monitoreo y evaluación de la intervención

El equipo de calidad docente, conformado por el jefe de calidad educativa y dos asistentes de calidad docente, observaron la actitud, participación de los docentes y su desempeño en las actividades grupales durante el desarrollo de las sesiones del taller y al cierre de cada sesión intercambiaron observaciones sobre los participantes.

Asimismo, se evaluó a los participantes sobre los entregables que se solicitaron a lo largo de las sesiones, tanto aquellos entregables grupales (Organizadores gráficos) que se presentaron en clase; como los entregables individuales solicitados para la cuarta sesión (diseño de evaluación, diseño de rúbrica y planificación de sesión).

La evaluación final fue la clase modelo de la última sesión, que integró competencias desarrolladas a través de todas las sesiones del taller. Al final de cada una de las evaluaciones el equipo de Calidad Docente se encargó de retroalimentar, de acuerdo a lo registrado en el registro anecdótico, de forma grupal o personal (según la naturaleza de la actividad) sobre los resultados, las fortalezas y los espacios de mejora obtenidos por el participante.

3.3 Consideraciones éticas

Dado que la información del perfil de cada docente era de utilidad para varias áreas de gestión, el acceso a la información registrada en la Ficha de Seguimiento Docente estaba en carpetas compartidas seguras bajo contraseña institucional, de esa forma se tenía acceso a información crucial, sin embargo, se cuidaba el acceso a la información de los docentes, actores principales en el proceso educativo.

Para este trabajo se utilizó la información demográfica y los resultados del taller cuidando la información personal de los participantes, esto se logró manejando bases de datos separadas de propia creación por separado de las bases de datos institucionales; cuidando de esta forma el principio de confidencialidad.

Asimismo, el acompañamiento y los criterios de evaluación utilizados durante el taller fueron los mismos para todos los participantes, de esta forma es que se mantuvo el principio de justicia.

Finalmente, si bien el objetivo ulterior del taller era el adecuado desempeño de los docentes en sus funciones, el desarrollo de competencias para la docencia resultó beneficioso para el desarrollo general de su perfil profesional; asegurando así el principio de beneficencia.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

4.1 Resultados

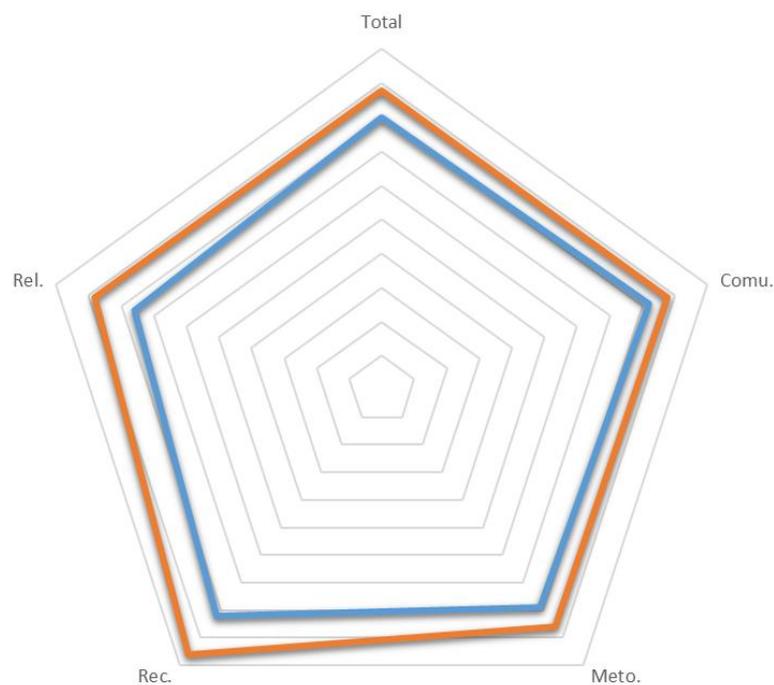
Para analizar los resultados se han comparado los resultados obtenidos en las clases modelo realizadas previa al taller con los resultados obtenidos al cierre del mismo. Los resultados en celeste son correspondientes a la primera clase modelo aplicado en el proceso de selección, (pre-test) mientras que los anaranjados corresponden a la evaluación final de la “Escuela de Facilitadores” (post – test).

4.1.1 Resultados obtenidos:

Resultado general: En la figura 2 se puede observar que hubo un incremento en las calificaciones obtenidas luego de la intervención, tanto en cada una de las áreas como en el promedio general de cada uno de los participantes.

Figura 2

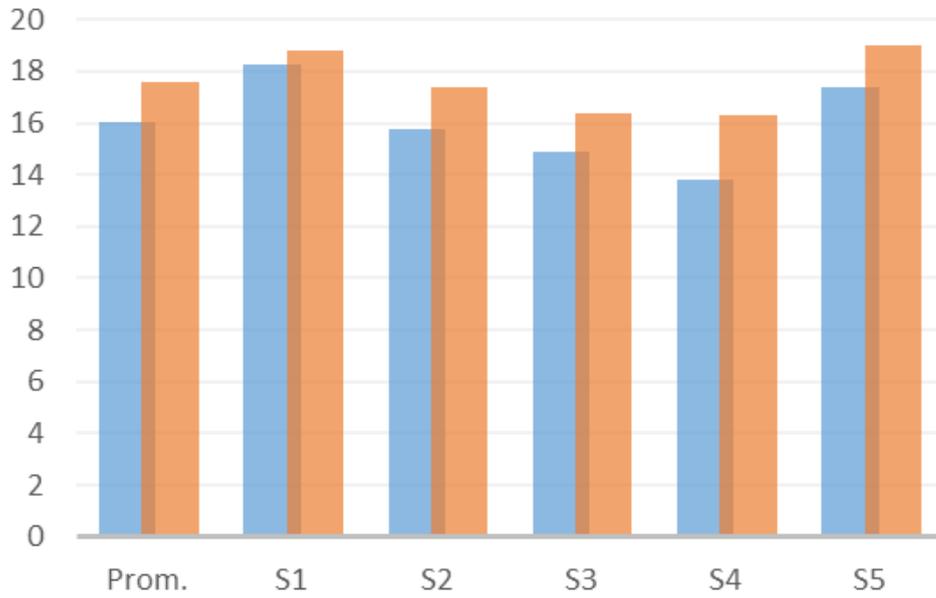
Radial Total de promedios por área (general, comunicación, metodología, recursos y relación)



Nota. El gráfico representa los promedios por área del grupo, el incremento general, como también el de cada una de las áreas, especialmente en el área de utilización de Recursos. En consideración al objetivo general del taller se puede notar que se han desarrollado las competencias para la docencia.

Figura 3

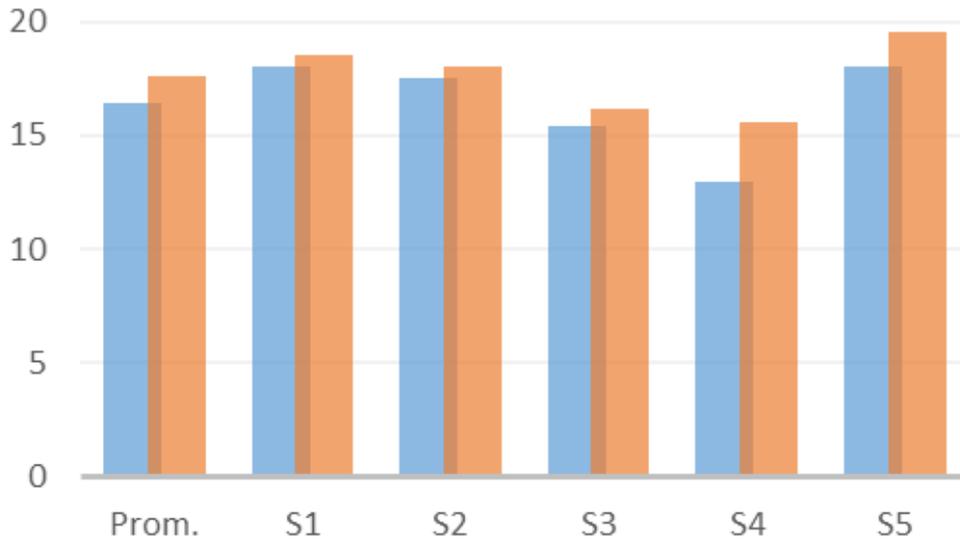
Resultados generales de los participantes



Nota. El gráfico muestra los promedios generales del grupo y por participante (los sujetos: S1, S2, S3, S4, S5). Se evidencia el incremento general y el de cada una de los asistentes a la “Escuela de Facilitadores”, destaca el incremento sustancial del sujeto 4.

Figura 4

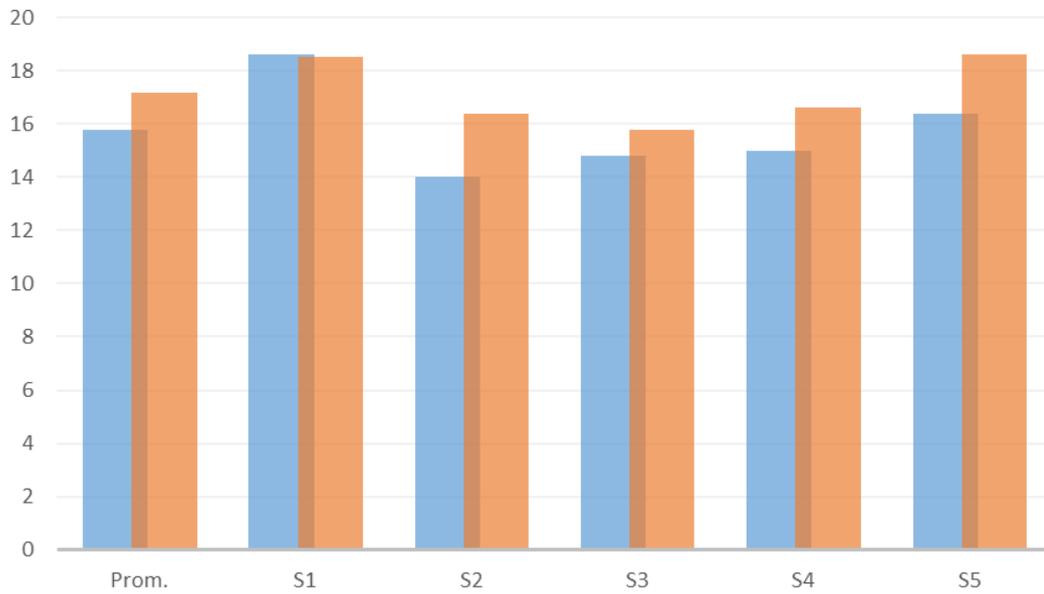
Resultados en el área de Comunicación



Nota. El gráfico muestra los resultados en el área de comunicación del grupo y por participante (sujetos: S1, S2, S3, S4, S5), se evidencia el incremento general como el de cada una de los asistentes a la “Escuela de Facilitadores”, destaca el incremento sustancial en el sujeto 4.

Figura 5

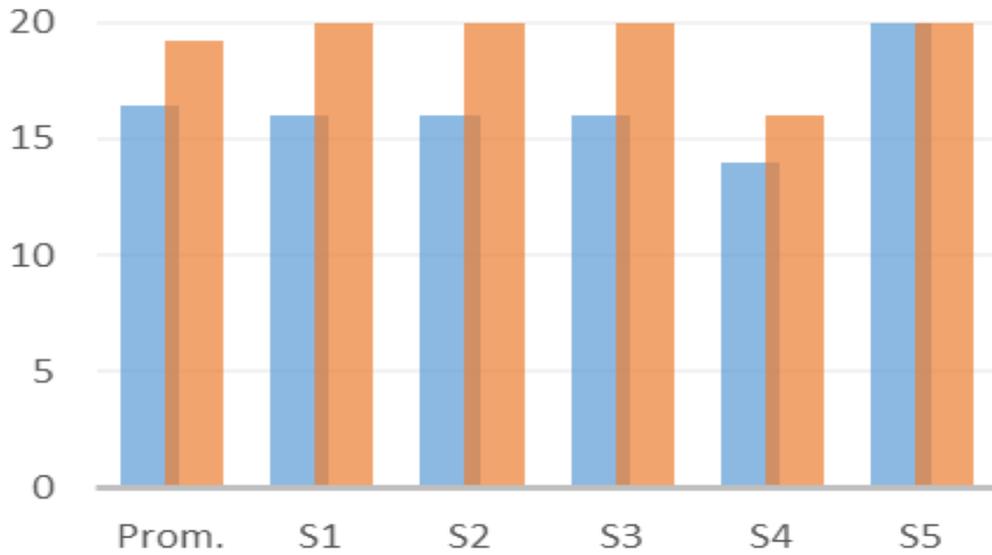
Resultados en el área de Metodología



Nota. El gráfico muestra los resultados en el área de metodología del grupo y por participante (sujetos: S1, S2, S3, S4, S5), se evidencia el incremento general, así como el de cada una de los asistentes a la “Escuela de Facilitadores”, con un incremento especialmente sustancial de los sujetos 2 y 5.

Figura 6

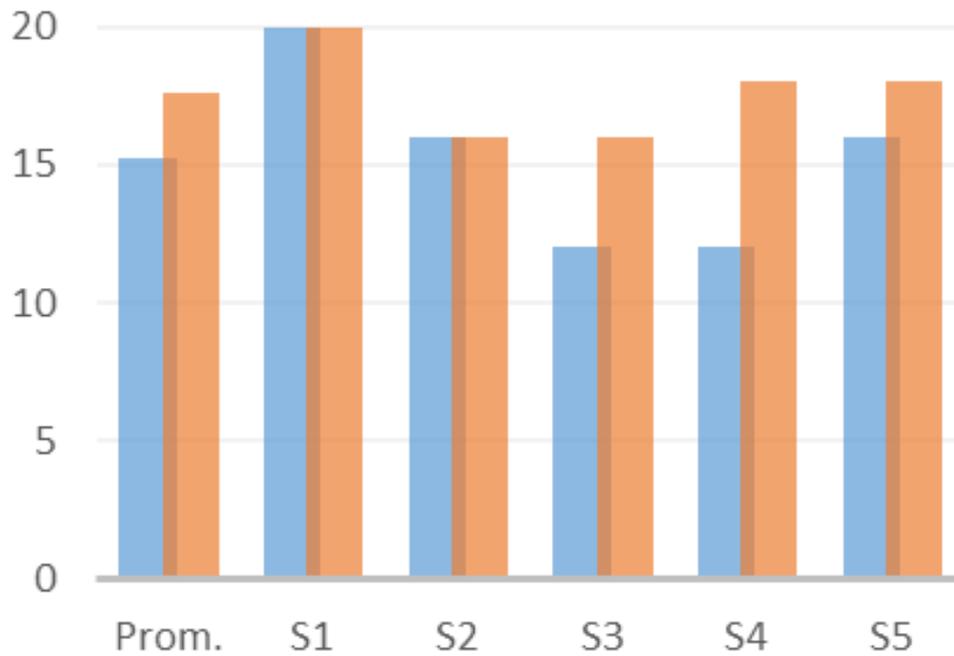
Resultados en el área de Recursos



Nota. El gráfico muestra los resultados en el área de recursos del grupo y por participante (sujetos: S1, S2, S3, S4, S5), se evidencia el incremento general, así como el de cada una de los asistentes a la “Escuela de Facilitadores”, con un incremento especialmente sustancial de los sujetos 1, 2 y 3.

Figura 7

Resultados en el área de Relación



Nota. El gráfico muestra los resultados en el área de comunicación del grupo y por participante (sujetos: S1, S2, S3, S4, S5), se evidencia el incremento general, así como el de cada una de los asistentes a la “Escuela de Facilitadores”, con un incremento especialmente sustancial de los sujetos 3 y 4.

4.1.2 Discusión de los resultados encontrados con fuentes.

Al analizar el efecto del taller sobre los resultados en la clase modelo se encontró un efecto positivo, tanto el objetivo general como los específicos cumplen con los indicadores de logro; lo que va en concordancia con García (2018) y Gómez (2021) respecto al efecto general del uso de talleres en la inducción docente sobre el desarrollo de las competencias docentes.

Según las competencias propuestas por Mayor (2017) se evidencia el desarrollo de competencias metodológicas (metodología y uso de recursos) y sociales (comunicación y relación con los estudiantes) en los resultados de las clases modelo, asimismo -y en concordancia con Cadamuro (2021)- en los resultados se pudo observar el avance en las competencias de relación y liderazgo (competencias relacionadas al manejo de grupos), esto podría estar relacionado a la cantidad de ejercicios de exposición y manejo de grupo que se realizaron durante el taller.

Con respecto a los resultados obtenidos en la competencia de uso de recursos, se puede registrar avances en estas competencias luego de desarrollar el taller, estos resultados contrastan con la brecha encontrada en el proceso de selección, donde la mayor parte de los postulantes se limita al uso de presentaciones de Power Point durante la primera clase modelo.

Cabe resaltar que competencias importantes como planificación y evaluación, que son el enfoque del día 4, no están consideradas en la rúbrica de clase modelo, resulta crucial desarrollar métricas para hacerle seguimiento a estas competencias docentes dentro del proceso y afinar nuevas herramientas de medición más confiables para la evaluación de competencias docentes blandas como menciona Bradley (2016).

CAPÍTULO 5: REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA

5.1 Limitaciones encontradas en el proceso de intervención

La principal limitación para el taller fue la baja asistencia; esta se puede explicar por varios factores:

- Disponibilidad de tiempo de los ingresantes: Si bien la Escuela de Facilitadores fue curso mandatorio, las horas invertidas por los docentes no fueron remuneradas ni hubo sanción alguna por no asistir lo que hizo no viable asegurar que todos los participantes lleven el proceso adecuadamente.
- El horario de los talleres: El horario de las 6 de la tarde representó dificultades para movilidad, sobre todo para docentes que tenían otras obligaciones laborales durante el día.
- La presencialidad de los talleres: si bien aportaron mucho en la experiencia lúdica vivencial demandaba que además del tiempo de taller, los participantes debieran movilizarse al instituto fuera del horario que habían consignado para el dictado de clases.

5.2 Impacto a nivel profesional

Durante el desarrollo del taller se desarrollaron varias competencias blandas, de organización y de facilitación en el autor de este trabajo.

El ejercicio de participar como juez constantemente en clases modelo desarrolló la capacidad de observación y análisis metodológico crítico, esta competencia en específico fue de mucha ayuda en la asesoría docente, pues permitió

plantear herramientas metodológicas útiles a los objetivos específicos de los docentes.

El tener que realizar seguimiento a un grupo grande de docentes (no solamente los ingresantes) apoyó al desarrollo de las capacidades de organización, seguimiento y atención al detalle.

Asimismo, se desarrollaron capacidades de facilitador para poder dictar las sesiones utilizando herramientas que enseñan a modo de ejemplo. Manejar las didácticas con experticia y ser un ejemplo para los aprendices.

Asimismo, el rol de asistente de desarrollo docente permitió ser parte de todos los procesos de inducción, seguimiento y desempeño, lo que desarrolló competencias como mentor de los ingresantes, competencias que favorecen el desempeño profesional en otras áreas.

5.3 Impacto en la institución

Los docentes ingresantes que no participaron en los talleres obtuvieron resultados significativamente disminuidos en la evaluación 360° al cierre del semestre académico, dado que esta evaluación se aplicó a todo docente sin excepción.

Si bien los resultados obtenidos por el taller fueron bastante alentadores, y a pesar de haberse registrado poca asistencia al mismo (reflejada en el reducido tamaño de la muestra), tuvieron un impacto significativo en el desempeño docente de todo el personal.

El análisis de los resultados llevó a la institución a modificar los procedimientos de selección, inducción y contratación para incrementar la cantidad de participantes nuevos.

La decisión final implementada para los años siguientes fue reducir el número de talleres a uno al inicio de cada año en lugar que cada semestre, al mismo tiempo, desarrollar una alternativa virtual asincrónica con la que pudiera hacerse mandatorio revisar los contenidos. De esta manera se tendría de forma constante un curso disponible a todo docente ingresante que podría llevarlo de forma asincrónica y el taller presencial se realizaría como evento anual para asegurar una mayor asistencia.

5.4 Aporte en el área psicológica y en el contexto.

Desde la perspectiva de la psicología organizacional, tanto la satisfacción de los estudiantes como el clima laboral en los docentes, y en sí el proceso de enseñanza-aprendizaje se vieron positivamente afectados al considerarse en futuros semestres académicos el desarrollo de un taller orientado a desarrollar competencias para el docente de educación superior.

Así mismo y con respecto a la psicología organizacional, la formación de las bases y el acompañamiento durante el desarrollo de las competencias docentes generó en los docentes ingresantes una sensación de acompañamiento, que les dio seguridad en el desarrollo de sus funciones; asimismo generó un vínculo saludable con la institución y aportó a un clima organizacional positivo.

Con respecto a la psicología educacional el taller generó un impacto sobre la metodología docente y en sí, sobre el proceso de Enseñanza-aprendizaje, en ese sentido el área de Calidad Docente potencializó el uso de herramientas (como la

andragogía) y diseños de instrucción para docentes sin experiencia, implementó el acompañamiento durante las primeras semanas de clases para orientarlos en cuanto a implementación y estructura de sus clases, haciendo más eficiente el aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, la satisfacción del estudiante, se evidenció por los resultados positivos en las encuestas académicas, directamente impactada por el acompañamiento a los docentes, a lo largo del semestre.

CONCLUSIONES

- Se lograron desarrollar las competencias docentes necesarias para el adecuado desempeño en funciones de los docentes ingresantes al centro durante el semestre 2015-1 que participaron en el taller, con un incremento del puntaje promedio de 16.0 a 17.6.
- Se logró desarrollar las competencias del área “Comunicación” en contraste con lo evaluado durante el proceso de selección, encontrando un incremento del puntaje promedio de 16.4 a 17.6.
- Se logró desarrollar las competencias del área “Metodología” en contraste con lo evaluado durante el proceso de selección, encontrando un incremento del puntaje promedio de 15.8 a 17.2.
- Se logró desarrollar las competencias del área “Recursos” en contraste con lo evaluado durante el proceso de selección, encontrando un incremento del puntaje promedio de 16.4 a 19.2.
- Se logró desarrollar las competencias del área “Relación” en contraste con lo evaluado durante el proceso de selección, encontrando un incremento del puntaje promedio de 15.2 a 17.6.

Recomendaciones

En relación a los objetivos:

Respecto al objetivo general se podría afirmar que el taller resulta exitoso considerando los puntajes de los participantes al taller, sin embargo, el éxito del taller no puede considerarse solamente en relación a los asistentes sino también al éxito de su convocatoria.

Considerando lo propuesto, se recomienda priorizar la asistencia al taller por encima de su sofisticación metodológica. Utilizar herramientas virtuales y asincrónicas para facilitar el acceso a los docentes ingresantes y métodos híbridos (parcialmente virtuales y parcialmente presenciales) para lograr que tengan la experiencia metodológica vivencial durante su trabajo docente.

Respecto al área “Comunicación” la presencialidad resulta muy importante tanto para ejemplificar las dinámicas como para evaluación y retroalimentación; por lo que se recomienda que estas competencias se refuercen con acompañamiento presencial.

En el área “Metodología” al tener más contenido teórico y varias herramientas de implementación, se recomiendan cursos asincrónicos autogestionados con herramientas de uso práctico para que los docentes puedan implementar en sus clases.

En el área de “Recursos” se recomienda crear espacios de interacción en la comunidad docente donde compartan buenas prácticas de uso de recursos y foros donde compartan sus experiencias de éxito en el aula.

Finalmente dentro del área “Relación” se considera importante fomentar la participación de los docentes en eventos estudiantiles y actividades extracurriculares para familiarizarse más con los estudiantes.

En relación a funciones realizadas:

Reforzar el uso de una adecuada gestión de la información sistematizando procesos clave como el seguimiento al taller, esto facilita el análisis de la efectividad del proceso y consecuentemente ayuda en la mejora continua de la calidad educativa.

Finalmente se recomienda más encuestas académicas a lo largo del semestre para tener información de proceso sobre la satisfacción de los estudiantes, así como de opiniones abiertas por parte de los participantes que ayudarían a mejorar la calidad de los talleres.

Referencias

- Agreda, E. (2021). *Formación en servicio de los docentes de educación primaria de las instituciones educativas públicas situadas en la región Tacna, según los resultados de la encuesta ENDO 2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio UPCH. <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/9590>.
- Alburquerque, D. (2018). *La formación continua en servicio: una estrategia para mejorar el desempeño docente en las competencias del área de personal social en las aulas de tres años de la I.E.I. 111 Santa Anita*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio UPCH. <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/1566>.
- Bradley, A. (2016). Talent management for Universities. *AUSTRALIAN UNIVERSITIES REVIEW*, 13-19.
- Cadamuro I., I. (2021). *LA ANDRAGOGÍA, EL ARTE DE EDUCAR ADULTOS*. Obtenido de Universidad Arturo Prat: https://www.unap.cl/prontus_unap/site/artic/20210709/pags/20210709231717.html
- Cárdenas Duarte, O. E. (2021). La andragogía y su carácter interdisciplinario en la educación universitaria. *Revista digital de investigación y postgrado*, 77–88.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw - Hill.
- Choy, R. (2021). *Modelo explicativo laboral del desempeño , basado en el burnout conciencia, compromiso y percepción del contexto en docentes de una*

- facultad de una universidad privada de Lima Metropolitana*. [Tesis de doctorado, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio UPCH. <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/9741>.
- DEL RÍO-RAMA, M. d. (2017). Capital Humano vs Gestión del Talento en las Universidades. Revisión Bibliométrica. *Espacios*, 29.
- Gómez, M., & Romero, V. (2021). *Desempeño docente y organizacional en un clima centro de formación profesional Huancayo*. [Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio UPCH. <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/9713>.
- Gonzales A., J. (2022). IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA. Lima, Lima, Perú: UPCH.
- Grohmann, G. (2011). *In what ways does participation in an onboarding process impact the socialization and contribution of employees?* [Tesis de doctorado, Saybrook University]. ProQuest LLC. <https://www.proquest.com/docview/1019809712/BCDAA9C98AA74EC9PQ/1?accountid=14747>.
- Guzmán, J. (2021). Aportaciones de las Buenas Prácticas de Enseñanza para el Mejoramiento Docente en Educación Superior. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 29(111), 3-25. <https://doi.org/10.14507/epaa.29.3905>.
- Keisling, B., & Laning, M. (2016). We Are Happy To Be Here: The Onboarding Experience in Academic Libraries. *Journal of Library Administration*, 56(4), 381-934. <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105078>.

- Kumari, L., & Sharma, M. (2021). Higher Education Quality Teaching System In India. *Elementary Education Online*, 20(1), 2265-2269.
<https://www.ilkogretim-online.org/fulltext/218-1618596388.pdf>.
- Malavé M., G. (2016). PERCEPCIONES DEL PERSONAL DOCENTE DEL SERVICIO DE EXTENSIÓN AGRÍCOLA EN TORNO AL PROCESO DE INDUCCIÓN. Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico.
- Matabanchoy, S., & Álvarez, K. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 176-187.
<https://doi.org/10.22267/rus.192102.152>.
- Mayor, I. (2017). *Gestión del talento en la universidad*. Madrid, España: Dextra Editorial.
- Meriem, B., & Youssef, A. (2018). Exploratory analysis of factors influencing e-learning adoption by higher education teachers. *Education and Information Technologies*, 25(3), 2297-2319
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10639-019-10075-5>.
- MINEDU. (2020). *Ministerio de Educación*.
- Mulder, M. W. (2007). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member status: a critical análisis. *Journal of Vocational Education & Training*, 67-88.
- Ortiz Granja, D. (2015). El constructivismo como teoría y método de enseñanza. *Sophia*, 93-100.
- Padilla, A., Rodríguez, A., & López del Rey, M. (2015). La formación del docente universitario. Concepciones teóricas y metodológicas. *Revista Univerisdad*

y *Sociedad*, 7(1), 86-90.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000100012.

Paredes Cruz, I. G. (2018). *Competencias didácticas del docente universitario y el rendimiento académico de estudiantes de la Escuela Profesional de Ingeniería Económica de una universidad pública en Lima*. Lima: UPCH.

Rabel, K., & Steganiak, J. (2018). The onboarding of instructional designers in the workplace. *Performance Improvement*, 57(9), 48-60.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pfi.21824>.

Sifuentes, A., Hoyos, C., & Cortés, P. (2016). Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño de 360° para el personal docente de educación superior. *Revista Digital de Ciencia Tecnología e Innovación*, 3(2), 197-211
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756410>.

Sybing, R. (2019). Making Connections: Student-Teacher Rapport in Higher Education Classrooms. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 19(5), 18-35. <https://doi.org/10.14434/josotl.v19i5.26578>.

Unidas, N. (11 de 01 de 2024). *Naciones Unidas*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

Vera Velazquez, R. C. (2020). Metodologías de enseñanza-aprendizaje constructivista aplicadas a la educación superior. *Sinapsis (ITSUP Science Journal)*.

Vidal Huamán, F. G. (2018). *Implicancias de la implementación del enfoque curricular por competencias en las concepciones y desempeño docente en*

la Facultad de Agropecuaria y Nutrición de una universidad pública en Lima. Lima: UPCH.

Zabala, J. G. (2005). *El espacio europeo de educación superior, un reto para la universidad.* Barcelona: Editorial Octaedro, S.L.

Zegel IPAE. (19 de Setiembre de 2023). *Zegel IPAE.* Obtenido de <https://www.zegelimae.edu.pe/sites/default/files/vectores/reglamento-institucional.pdf>

Anexos

Anexo 1

Competencias del facilitador



Nota. El diagrama representa la interacción del perfil del docente, el perfil del estudiante y la metodología institucional, viene de la Presentación de Introductoria a la Escuela de Facilitadores.

Anexo 2

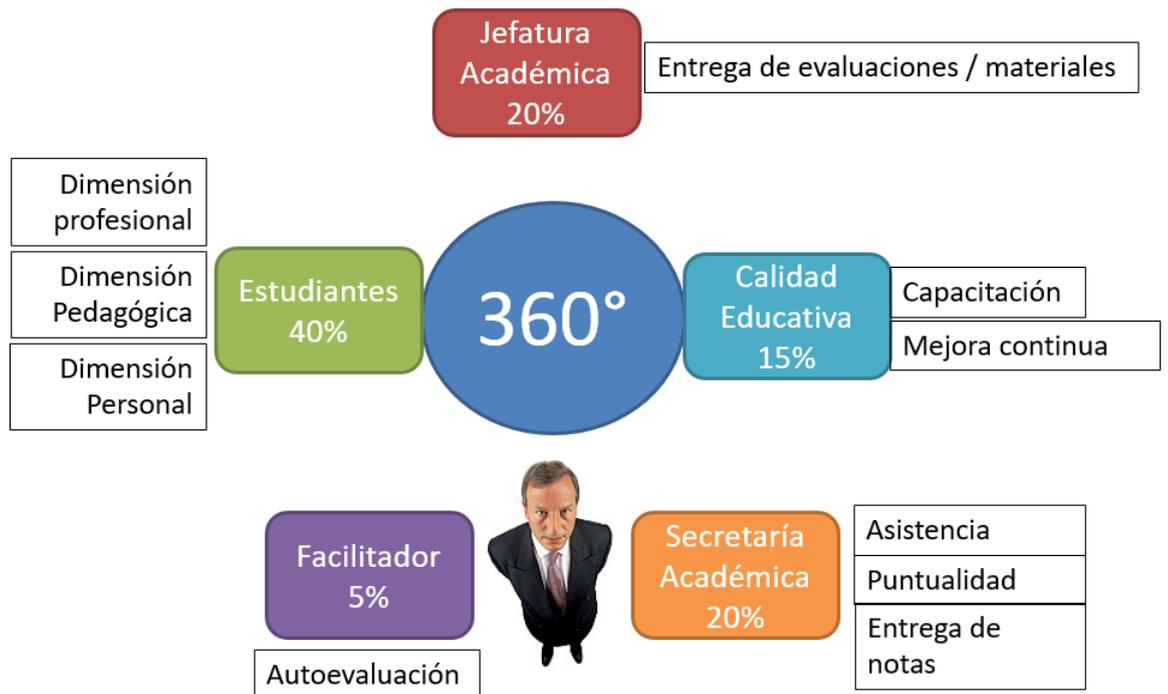
Ciclo de Desarrollo Docente



Nota. El esquema representa el proceso de desarrollo docente desde la selección hasta el momento en que el facilitador ha logrado la experticia, viene de la Presentación de Introductoria a la Escuela de Facilitadores, y que en el presente documento se expone como el “Taller”

Anexo 3

Criterios de evaluación 360°



Nota. El esquema representa los criterios y ponderaciones de la evaluación 360°, viene de la Presentación de Introdutoria a la Escuela de Facilitadores.

Anexo 4

Registro de monitorio docente

Resultados de la Evaluación 360° 2015-I - Carrera								
Division	Codigo Facilitad	Nombre Facilitador	Codigo Perio	25% Jefatura Académ	30% Secretaría Académic	40% Encuesta Académic	5% Autoevaluaci	Promedio
CARRERA PROFESIONAL			2015-I	100	100	94.73	100	97.89
CARRERA PROFESIONAL			2015-I	100	100	93.74	100	97.50
CARRERA PROFESIONAL			2015-I	100	100	90.57	100	96.23
CARRERA PROFESIONAL			2015-I	100	100	89.02	100	95.61
CARRERA PROFESIONAL			2015-I	100	100	91	83.33	95.57
CARRERA PROFESIONAL			2015-I	100	100	87.03	100	94.81
CARRERA PROFESIONAL			2015-I	96.88	100	88.8	100	94.74
CARRERA PROFESIONAL			2015-I	95.83	100	90.42	91.67	94.71
CARRERA PROFESIONAL			2015-I	100	100	87.3	91.67	94.50
CARRERA PROFESIONAL			2015-I	100	91.67	96.41	66.67	94.40
CARRERA PROFESIONAL			2015-I	97.22	100	87.42	100	94.28
CARRERA PROFESIONAL			2015-I	95.83	91.67	93.92	100	94.03
CARRERA PROFESIONAL			2015-I	100	91.67	91.17	100	93.97
CARRERA PROFESIONAL			2015-I	100	100	88.57	65	93.68
CARRERA PROFESIONAL			2015-I	100	100	82.97	100	93.19
CARRERA PROFESIONAL			2015-I	100	100	88.10	100	93.70

Nota. El cuadro muestra el registro de Resultados de Evaluación 360°, ficha donde se registra y promedian los resultados de la evaluación de desempeño.

Anexo 5

Ficha de Seguimiento Docente

GUIA DE ENTREVISTA TÉCNICA - JEFE ACADÉMICO

Nombre del Postulante:	
------------------------	--

Describir los siguientes aspectos:

La Escuela de empresarios (Trayectoria, prestigio, visión)
 La Metodología (Aplicada, Interactiva, participativa, importancia de la experiencia y saberes previos)
 El perfil del estudiante (adultos, heterogéneos, viene con estudios, trabajan, tienen negocio, muy exigentes)
 La tarifa (Todos inician con tarifa XXX ¿Está de acuerdo con la tarifa para seguir adelante con el proceso?
 Los programas (Diplomados, Especialidad, Pymes, PGM)

Perfil Profesional:

Competencias requeridas para la posición	Preguntas	Observaciones
Demuestra amplio dominio de los conocimientos teóricos, prácticos y técnicos en un área de gestión específica.	Cuentame cuál ha sido tu formación profesional. ¿Qué estudios de especialización o post grado has realizado?	
Demuestra amplia y reconocida experiencia en el sector empresarial, como mínimo cinco años .	Coméntame ¿Cuál ha sido tu experiencia laboral en los últimos cinco años? ¿Cuáles han sido tus funciones específicas?	
Ha ocupado cargos que involucren toma de decisiones y manejo de personal (Sólo para Diplomados, no Pymes ni Especialidad)	¿Has ocupado cargos que requieran toma de decisiones o manejo de personal?	
Se encuentra vinculado al sector empresarial en la actualidad.	¿Dónde estás trabajando actualmente y qué puesto desempeñas? ¿Cuál crees que es tu mayor aporte en dicha institución?	
Demuestra experiencia profesional específica de, al menos, tres años en las líneas temáticas a las que postula.	Dentro de tu especialidad ¿cuáles son los temas que dominas más y en donde te sientes más cómodo?	
Se mantiene actualizado, como máximo, hace dos años y está al tanto de las innovaciones y nuevas tendencias en su campo de acción profesional.	En los últimos dos años ¿Qué cursos de formación ha recibido? ¿Por qué te interesaron esos cursos? ¿En tu opinión, cuáles son las últimas tendencias dentro de tu especialidad?	
Demuestra experiencia en la formación de personas como docente de educación superior o capacitador, como mínimo tres años .	Cuéntame ¿Qué experiencia has tenido como docente o capacitador? ¿Cuántos años has sido docente o capacitador? ¿Por qué te interesa ser docente? ¿Qué metodología empleas?	
Maneja diferentes instrumentos tecnológicos con fines profesionales y educativos de forma eficiente.	¿Qué programas informáticos manejas? ¿Cuáles son los que más utiliza?	
Experiencia en cursos virtuales (Sólo para Lima)*	¿Has tenido experiencia en un curso virtual, como docente o como alumno? ¿Manejas la plataforma Moodle? ¿Estás interesado en desarrollar un curso virtual?	

*Esta no es una competencia requerida para el puesto, pero es necesario indagar para reclutar facilitadores de cursos virtuales

Disponibilidad Horaria:	
-------------------------	--

Resultados de la entrevista:

Programas recomendados:	
Módulos recomendados:	

Observaciones Generales:

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Inadecuado
Puntualidad (llega a tiempo, según lo programado)	Conforme			
Apariencia (viste formal y se le ve pulcro y arreglado)	Conforme			
Seguridad (no duda sobre lo que dice y su voz no se percibe nerviosa)	Conforme			
Sociabilidad (es cordial y comunicativo)	Conforme			
Modales (usa expresiones de cortesía)	Conforme			
Comunicación (su discurso es fluido, preciso y tiene una secuencia lógica)	Conforme			
Vocabulario (muestra vocabulario fluido y no usa "jerga")	Conforme			
Pronunciación (pronuncia adecuadamente las palabras)	Conforme			
Actitud flexible (se muestra abierto a las personas y a nuevas ideas)	Conforme			

Apreciación Final

Aprobado: Pasa a entrevista por competencias	

GUÍA DE ENTREVISTA PARA POR COMPETENCIAS

Nombre del Entrevistado:	
--------------------------	--

Perfil personal: Las 4 primeras competencias son obligatorias de evaluar

Competencias requeridas para la posición	Preguntas	Observaciones
Actitud de apertura y compromiso con el aprendizaje de los estudiantes	¿Cómo se describe Ud. mismo cómo docente o como colaborador de su empresa? ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Qué le gustaría mejorar?	
	¿Para Ud. qué objetivos cumple la evaluación? ¿Qué estrategias utiliza para evaluar a sus estudiantes?	
	¿Qué haría si el 50% de sus estudiantes sale desaprobado en la evaluación parcial?	
	Si no cuenta con experiencia docente: ¿Alguna vez ha manejado una situación de disconformidad en su equipo? ¿Cómo lo hizo?	
Liderazgo	¿Alguna vez le tocó liderar un aula con alumnos difíciles? ¿Cómo lo manejó? ¿Qué resultados obtuvo?	
	Deme un ejemplo específico de una estrategia que utiliza para motivar a sus alumnos en el aula.	
	Si no cuenta con experiencia docente: ¿Alguna vez ha liderado un proyecto especial para su empresa? ¿Cómo le fue, cuáles fueron las mayores dificultades?	
Comunicación empática	Alguna vez se ha encontrado con un estudiante que interfiera constantemente con la clase ¿Cómo lo manejó? ¿Qué estrategia de comunicación empleó con él?	
	Piense en alguna situación en la que estuvo en desacuerdo con algún colega o personal administrativo ¿Cómo lo abordó?	
Compromiso ético	¿Qué haría Ud. si su institución le pide aprobar a un alumno aunque éste haya desaprobado todas las evaluaciones?	
	¿Qué valores predominan en su rol como docente o como miembro de su empresa?	
Innovación	¿Cuántas veces de alguna estrategia de enseñanza innovadora que haya implementado con sus estudiantes? ¿Cómo lo hizo? ¿Qué resultados obtuvo?	
	¿Alguna vez ha implementado un proyecto educativo innovador para su institución? ¿En qué consistió el proyecto?	
Pensamiento estratégico	Coménteme de la última vez que le asignaron un aula, elaboró un plan de curso a seguir ¿qué aspectos contemplaba ese plan?	
	Coménteme sobre algún proyecto estratégico en el que haya participado para su institución educativa. ¿Cuál fue su aporte concreto?	
Orientación a resultados	¿Cómo determina los resultados o metas a alcanzar con sus estudiantes? ¿qué criterios utiliza para ello?	
	Coménteme alguna situación en su institución educativa en la que no haya podido cumplir con el plazo de tiempo establecido para realizar una tarea. ¿Cómo lo solucionó?	
Orientación a la asociatividad	Coménteme alguna situación puntual en la que haya tenido que realizar un trabajo en equipo con otros docentes ¿cuál era el resultado esperado? ¿cuál fue su responsabilidad en el equipo? ¿en qué contribuyó para el logro del resultado?	
	Señáleme tres aspectos generales que rescató del trabajo en equipo.	

Apreciación Final

Aprobado: Pasa a clase modelo	
Desaprobado	

Coordinar con el postulante

Coordinar la fecha de clase modelo y entrevista con el gerente (el mismo día, media hora para clase modelo y media hora con el gerente)
 Entregarle la guía de clase modelo y pautas generales. El tema es a elección del postulante, de acuerdo a su especialidad.
 Entregarle rubrica de clase modelo y la plantilla de PPT

Rúbrica de Clase Modelo

Facilitador:		Evaluadores:	
División:		Diplomado o Carrera:	
Curso o Módulo:		Fecha:	

Nº	Área	Criterio	Niveles de logro				Puntaje obtenido
			Deficiente 11	Insuficiente 14	Satisfactorio 17	Excelente 20	
1	Comunicación	Claridad y coherencia	Se contradice al presentar sus ideas	Es confuso, pero no llega a contradecirse al presentar sus ideas	Explica de manera sencilla sus ideas	Explica de manera sencilla sus ideas y para clarificarlos emplea analogías, metáforas, historias, ejemplos, etc.	
2		Desplazamiento	Se mantiene en un solo sitio	Se desplaza sólo para acercarse a la pizarra o al écran	Se desplaza por la parte delantera del aula	Se desplaza por todo el espacio con naturalidad y soltura	
3		Entonación y énfasis	El volumen de su voz es bajo y su tono de voz es monótono	El volumen de su voz es alto, pero su tono de voz es monótono	Utiliza diversos tonos de voz para enfatizar los aspectos importantes	Utiliza diversos tonos de voz y emplea frases para enfatizar los aspectos importantes (Pe: "este punto es clave", "Atentos a esto")	
4		Lenguaje corporal	No emplea gestos o mímicas, ni establece contacto visual con sus alumnos	Emplea gestos o mímicas, pero no establece contacto visual	Emplea gestos o mímicas coherentes con el mensaje y establece contacto visual con sus alumnos	Transmite emociones a través de su postura, gestos, mímicas y contacto visual.	
5	Metodología	Motivación	No despierta el interés de sus alumnos	Presenta una actividad motivadora al inicio, pero no mantiene el interés de sus alumnos a lo largo de la clase.	Presenta una actividad motivadora al inicio y mantiene el interés de sus alumnos la mayor parte de la clase.	Presenta una actividad motivadora al inicio y mantiene el interés de sus alumnos durante toda la clase.	
6		Interacción y reflexión	No recoge saberes previos, no fomenta la interacción ni reflexión de sus alumnos	Recoge saberes previos a la inicio de la clase pero no fomenta la interacción ni reflexión a lo largo de la misma.	Recoge saberes previos y favorece la interacción de sus alumnos, pero no fomenta la reflexión.	Recoge saberes previos, favorece la interacción y reflexión de sus alumnos a lo largo de la clase.	
7		Aplicación a la empresa	No realiza ninguna actividad de aplicación	Propone actividades aplicativas (caso, ejercicio, simulación, etc.) que son desarrolladas sólo por el facilitador.	Propone actividades aplicativas (caso, ejercicio, simulación, etc.) que son desarrolladas por los alumnos de manera individual.	Propone actividades aplicativas (caso, ejercicio, simulación, etc.) que son desarrolladas por los alumnos de manera colaborativa.	
8		Evaluación	No verifica si los alumnos han comprendido los contenidos trabajados.	Se limita a preguntar a los alumnos si tienen alguna consulta.	Emplea una estrategia para verificar si los alumnos han comprendido los contenidos (preguntas, ejercicios, exposiciones, etc.)	Emplea más de una estrategia para verificar si los alumnos han comprendido los contenidos (preguntas, ejercicios, exposiciones, etc.)	
9	Recursos	Calidad de los recursos	No utiliza recursos (PPT, pizarra, video, etc.)	Ningún recurso cumple los criterios de calidad (ppt no tiene ideas fuerza e imágenes, no es legible o tiene faltas de ortografía; videos sin buena resolución y audio; pizarra desordenada)	Un recurso cumple los criterios de calidad (ppt con ideas fuerza e imágenes, legible y sin faltas de ortografía; videos de buena resolución y audio; pizarra ordenada)	Todos los recursos cumplen los criterios de calidad (ppt con ideas fuerza e imágenes, legible y sin faltas de ortografía; videos de buena resolución y audio; pizarra ordenada)	
10	Relación con los alumnos	Apertura a opiniones	No escucha las opiniones de los alumnos	Atiende las consultas pero muestra una actitud negativa o no acepta puntos de vista diferentes al suyo	Escucha las opiniones, muestra una actitud positiva y acepta diversos puntos de vista	Escucha las opiniones, muestra una actitud positiva, acepta diversos puntos de vista y refuerza la participación ("me parece interesante...", "qué importante lo que dices...", "buena pregunta", etc.)	

Aprobado en carrera = ó > 16 Aprobado en Extensión = ó > 17 Aprobado en UNIDA = ó > 18

Fortalezas	Oportunidades de mejora

Cursos / Semestres recomendados:

Anexo 6

Cuadro metodológico de Sesiones EEFF

Día 1		
Introducción, Motivación y Vínculo		
	Actividad	Materiales
18:00 - 19:00	Introducción, inducción general	PPT
19:00 - 19:50	El rol del Facilitador Andragogía	PPT + Dinámicas
19:50 - 20:10	BREAK y REFRIGERIO	
20:10 - 21:00	Motivación	PPT + Dinámicas de Motivación
21:00 - 22:00	Vínculo	PPT + Dinámica Vivencial

Día 2		
Construcción del conocimiento		
	Actividad	Materiales
18:00 - 19:00	Repaso sobre Andragogía y Motivación	Recolección de saberes previos, discusión, dinámica.
19:00 - 19:50	Construcción del conocimiento	PPT
19:50 - 20:10	BREAK y REFRIGERIO	
20:10 - 21:00	Aprendizaje significativo y colaborativo	PPT + Dinámicas
21:00 - 22:00	Herramientas para la construcción del conocimiento	Trabajo en grupo + exposición

Día 3		
Uso de sistemas institucionales y uso de TICs en la		
	Actividad	Materiales
18:00 - 19:00	Uso del sistema de marcación y registro de asistencia y notas.	PCs + Sistema de asistencia
19:00 - 19:50	Uso del campus Virtual	PCs + LMS
19:50 - 20:10	BREAK y REFRIGERIO	
20:10 - 21:00	El uso de TICs en la enseñanza	PPT + Demostraciones
21:00 - 22:00	Diferentes TICs para la enseñanza de moda	PCs + Exploración de TICs de forma individual

Día 4		
Planificación y Evaluación del aprendizaje		
	Actividad	Materiales
18:00 - 19:00	Planificación y logro de aprendizaje	PPT
19:00 - 19:50	Preparación de un plan de sesión	Trabajo individual + Silabos
19:50 - 20:10	BREAK y REFRIGERIO	
20:10 - 21:00	Evaluación del aprendizaje y Rúbricas de Evaluación	PPT + Dinámica "Evaluación secreta"
21:00 - 22:00	Elaboración de Rúbricas de Evaluación	Trabajo individual + Dinámica "Rúbrica de rúbricas"

Día 5		
Presentaciones de Alto Impacto		
	Actividad	Materiales
18:00 - 19:00	Manejo escénico, de voz y lenguaje no verbal.	PPT + Dinámicas y ejercicios vivenciales
19:00 - 19:50	Recomendaciones para presentaciones dinámicas.	PPT
19:50 - 20:10	BREAK y REFRIGERIO	
20:10 - 21:00	Clases Modelo finales	Se divide al grupo. 5 participantes por aula
21:00 - 22:00		

Anexo 7

Encuesta Académica

Encuesta Académica

A continuación necesitamos que califiques el desempeño del facilitador a lo largo del semestre, marca con una "X" en la casilla que consideres que sea adecuada de acuerdo a tu experiencia:

	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1.- Demostró dominio del tema	1	2	3	4	5
2.- Clarificó los contenidos tratados					
3.- Generó debate en el grupo					
4.- Brindó retroalimentación útil y relevante					
5.- Vinculó teoría y práctica					
6.- Relevancia y utilidad de los contenidos					
7.- Calidad de las actividades, ejercicios y casos tratados					
8.- Atractivo y dinamismo de la clase					
9.- Metodología utilizada propicia el aprendizaje					
10.- Tu desempeño durante la clase					

Anexo 8

Presentación del taller “Escuela de Facilitadores”

Presentaciones de alto impacto

Calidad Educativa

¿Y el impacto?

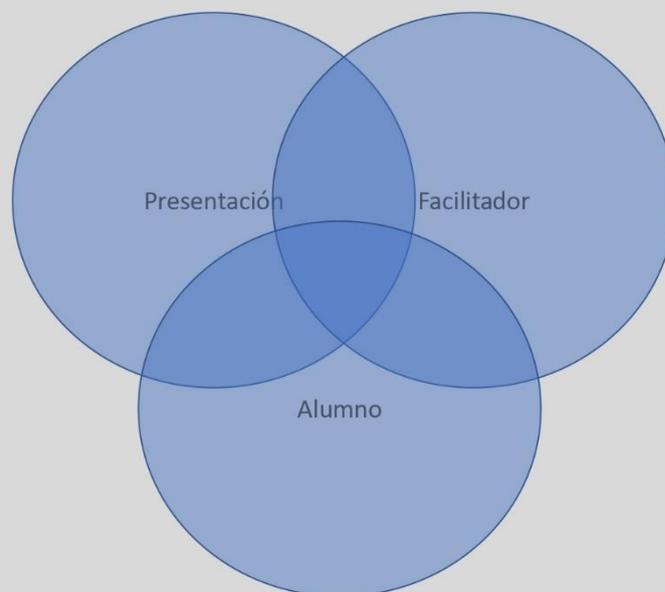
Debería estar en uno.

Pero cuando no sea así, siempre tendremos al Power Point.

Logro

Al finalizar el taller, el facilitador realiza presentaciones que generan impacto en sus alumnos, de acuerdo a su estilo personal.

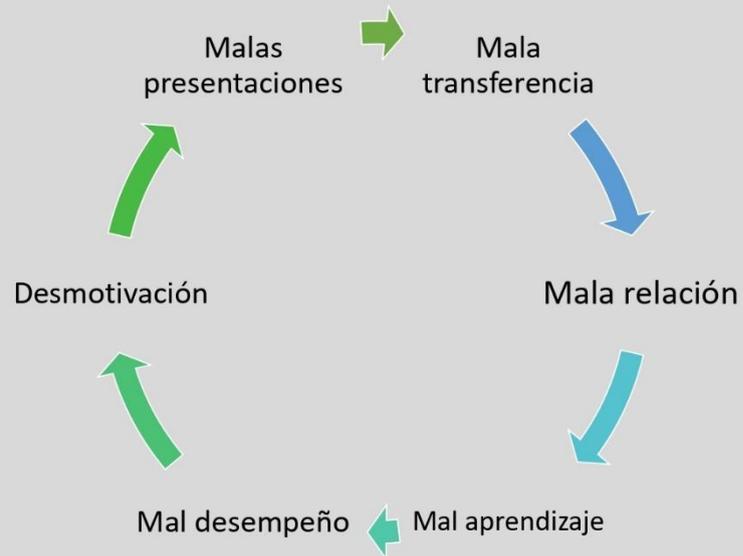
Tres elementos en conjunción



Muerte por Power Point



El círculo vicioso



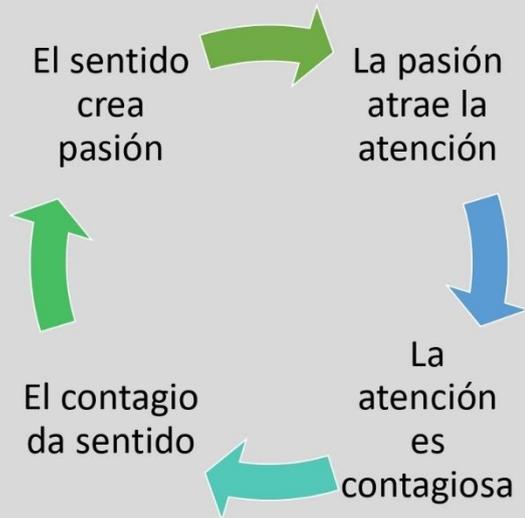
¿Y dónde radica el problema?

Generalmente en la falta de:

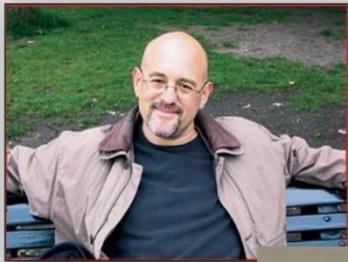
- Estructura
- Sentido
- Simplicidad
- Ensayo



Un círculo virtuoso

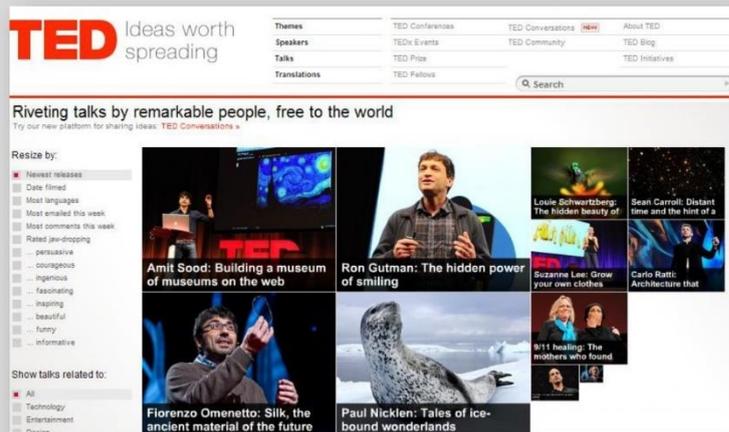


¿Cómo estamos de pasión?



Portal que contiene videos de los mejores presentadores del mundo

www.ted.com



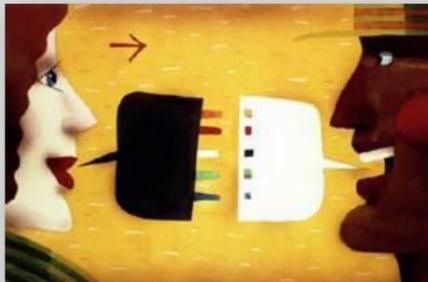
Observaciones de clase

Estructura del mensaje

- Una presentación debe ser como contar una historia.
- Toda historia tiene un inicio, un nudo y un desenlace.



Ritmo del discurso



- Las palabras como una conversación cordial.
- Apresurar sólo para generar efectos.
- Reducir cuando los participantes van haciendo anotaciones.
- Alterar para recuperar la atención.

Tono, énfasis e intención

- El tono de voz es como una huella, por lo que resulta natural, aunque puede ser impostado.
- Existen tonos cordiales e imperativos, inseguros y sólidos, fuertes y suaves.
- Se cambia de tono para enfatizar una determinada sección del discurso.
- Se cambia de tono para recuperar la atención.



Pausas y silencios

Los silencios son necesarios:

- Cuando se debe realizar un proceso introspectivo.
- Para elevar la intriga en un ejercicio.
- Para articular una respuesta ante una pregunta compleja e inesperada.
- Para sugerir elaboración intelectual en los participantes.



Ejercicios de vocalización y dicción



Lee a dientes cerrados...

Instantes

Si pudiera vivir nuevamente mi vida:
En la próxima trataría de cometer más errores.
No intentaría ser tan perfecto, me relajaría más.
Sería más tonto de lo que he sido, de hecho tomaría
muy pocas cosas con seriedad.

Habla sin voz...

Sería menos higiénico.
Correría más riesgos, haría más viajes,
contemplaría más atardeceres,
subiría más montañas, nadaría más ríos.
Iría a más lugares adonde nunca he ido,
comería más helados y menos habas,
tendría más problemas reales y menos imaginarios.

Sólo lee las vocales...

Por si no lo saben, de eso está hecha la vida, sólo de momentos; no te pierdas el ahora.
Yo era uno de esos que nunca iba a ninguna parte sin un termómetro, una bolsa de agua caliente, un paraguas y un paracaídas si pudiera volver a vivir viajaría más liviano.

Sólo lee las consonantes...

Por si no lo saben, de eso está hecha la vida, sólo de momentos; no te pierdas el ahora.

Yo era uno de esos que nunca iba a ninguna parte sin un termómetro, una bolsa de agua caliente, un paraguas y un paracaídas si pudiera volver a vivir viajaría más liviano.

Instantes

Si pudiera vivir nuevamente mi vida:
En la próxima trataría de cometer más errores.
No intentaría ser tan perfecto, me relajaría más.
Sería más tonto de lo que he sido,
de hecho tomaría muy pocas cosas con seriedad.

Sería menos higiénico.
Correría más riesgos, haría más viajes, contemplaría más atardeceres,
subiría más montañas, nadaría más ríos.
Iría a más lugares adonde nunca he ido, comería más helados y menos habas,
tendría más problemas reales y menos imaginarios.
Por si no lo saben, de eso está hecha la vida,
sólo de momentos; no te pierdas el ahora.

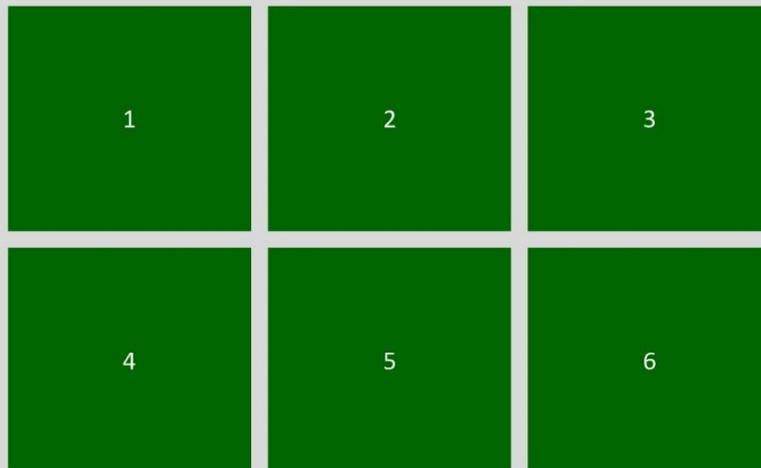
Yo era uno de esos que nunca iba a ninguna parte sin un termómetro,
una bolsa de agua caliente, un paraguas y un paracaídas
si pudiera volver a vivir viajaría más liviano.

El concepto del escenario



- Asumamos el espacio de capacitación como un escenario.
- Como tal, se espera acción, movimiento y estabilidad.
- Los protagonistas somos nosotros.

¿Qué zona es la que más nos gusta?



Desplazamientos

- Para evitar la monotonía visual
- Para recuperar la atención
- Para expresar la importancia de un tema
- Para acercarse a los participantes



Malos desplazamientos

- El errático
- El animal enjaulado
- El rutinario
- El cauto (cerco eléctrico)



Aproximarse cuando...

- El contenido es importante
- Se desea corroborar una acción
- Se busca retomar la atención
- Se requiera de un tratamiento especial para una persona



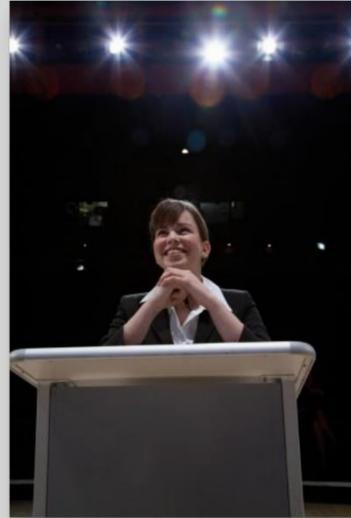
Alejarse cuando...



- Se debe realizar una demostración visible a todos.
- Se quiere ganar perspectiva para observar a todo el grupo.
- Se ha generado una respuesta negativa de manera inesperada.

Zonas de confianza

- Espacios en los que nos sentimos cómodos
- Lugares a los que recurrimos ante una dificultad
- Puntos de partida y llegada



Postura y mensaje

- Nuestra postura habla por nosotros, antes que nosotros.
- Mensajes fuertes: Posturas fuertes.
- Mensajes emotivos: Posturas emotivas.
- Mensajes de seguridad: Posiciones de seguridad.



Discurso no verbal



Más allá de la postura
debemos comprender:

- Gestos
- Muecas
- Movimientos específicos
- Señales
- Vestimenta
- Disposición de los materiales
- Disposición del espacio

Mi presentación personal





Auto-Evaluación

Self Assessmet / Auto evaluación

- ✓ ¿Qué nuevos aprendizajes me estoy llevando?
- ✓ ¿Qué aspecto o tema me está resultado difícil de comprender?
- ✓ ¿Cuál ha sido mi mayor aporte durante las sesiones?
- ✓ ¿Qué otros nuevos temas me gustaría seguir aprendiendo?

