

---

# MODELO DE COMPETENCIAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DOCENTES DE ESCUELAS NORMALES DE EDUCACIÓN PRIMARIA

---

CARLOS MARIO CACHÓN MEDINA / EDILBERTO MENA BALÁN

## RESUMEN:

Evaluar al personal académico de una institución educativa implica emitir juicios de valor respecto del compromiso, dedicación y calidad con que el docente asume el cumplimiento de todas las actividades propias del quehacer académico; es claro que la evaluación tiene como función privilegiar la reflexión profunda de las opciones de mejoramiento como instrumento fundamental para desarrollar los procesos transformadores que sirvan para la solución de los más urgentes problemas del sistema educativo nacional. El propósito de este trabajo es la construcción de un modelo de competencias que servirá para evaluar el desempeño de los docentes que imparten clases en las escuelas normales de educación primaria del Estado de Yucatán. Como puede apreciarse, la propuesta metodológica empleada para la elaboración y evaluación de los perfiles de los maestros de las escuelas normales primarias se ha servido de métodos de las dos tradiciones de la investigación educativa contemporánea, la cuantitativa y la cualitativa. Dicha combinación ha permitido acceder a ciertos tipos de información que, mediante el uso de una sola clase de métodos no hubiera sido posible. El modelo de competencias construido para la evaluación del desempeño de los docentes de la licenciatura en Educación Primaria, logró integrar si no todos, al menos una gran mayoría de los rasgos que son requeridos para poder desarrollar en los alumnos las competencias necesarias para su formación

**PALABRAS CLAVE:** evaluación de docentes; modelo de competencias; escuelas normales; formación docente.

## INTRODUCCIÓN

Evaluar al personal académico de una institución educativa implica emitir juicios de valor respecto del compromiso, dedicación y calidad con que el docente asume el cumplimiento de todas las actividades propias del quehacer académico; es claro que la evaluación tiene como función privilegiar la reflexión profunda de las opciones de mejoramiento como instrumento fundamental para

---

desarrollar los procesos transformadores que sirvan para la solución de los más urgentes problemas del sistema educativo nacional

La calidad de la educación puede ser definida por medio de un proceso de evaluación que permita conocer su estado, a partir del cual se pueden diseñar, construir y poner en práctica los programas pertinentes para su mejoramiento. Esa calidad depende en alguna forma de la planta docente de una institución educativa, luego entonces, resulta lógico pensar que en la medida en la que se puedan definir los niveles de eficacia y eficiencia del profesorado, entonces se podrán establecer programas particulares que incidan en la formación de los futuros docentes de educación primaria.

### **PROPÓSITOS DEL ESTUDIO**

La formación de docentes puede entenderse como un círculo que, de no ser atendido apropiadamente, se puede convertir en vicioso, puesto que se realimenta con sus elementos-producto. De esta manera, la necesidad de verificar la calidad del desempeño de los docentes formadores de docentes obedece a una misión crucial para el sistema educativo, en tanto que si éste no se evalúa es imposible conocer si aquellos que forman docentes demuestran o no la calidad necesaria, y por lo tanto el nuevo docente formado por aquellos correrá el riesgo de no alcanzar el nivel necesario para realizar su trabajo educativo en forma eficaz. Más aún, si por alguna razón en forma posterior ingresa a su vez al proceso de la formación de nuevos docentes, entonces el asunto se complica en extremo, al generarse un cierre pernicioso del círculo descrito.

De esta forma, se entiende como el propósito de este trabajo la construcción de un modelo de competencias que servirá para evaluar el desempeño de los docentes que imparten clases en las escuelas normales de educación primaria del estado de Yucatán.

### **METODOLOGÍA DEL ESTUDIO**

Este trabajo se encuentra integrado al proyecto de investigación titulado “Perfiles demográficos, laborales y de competencias de los docentes de las normales que

---

imparten la licenciatura en Educación Primaria”, aprobado y financiado por el Fondo Sectorial para la Investigación Educativa auspiciado por la Secretaría de Educación Pública y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. El total de docentes que fueron considerados sujetos de investigación fue de 69, que representan el 60% de la planta que existía al momento de efectuarse el estudio en todas las escuelas normales del estado de Yucatán, cuatro públicas y dos de sostenimiento privado, misma que era de 115 profesores. Por su parte, el total de sujetos que comprendió la población a la cual se administró el instrumento para evaluar a los docentes fue de 396 alumnos, de los cuales, 303 (77%) son de sexo femenino y 93 (23%) de sexo masculino divididos en cada una de las escuelas normales del estado de Yucatán.

Para el proceso de la recopilación de la información se utilizaron diversos instrumentos metodológicos, con el fin de establecer un modelo de competencias de los docentes de las escuelas normales que imparten la licenciatura en Educación Primaria en Yucatán. Los instrumentos empleados fueron los siguientes:

- Se efectuaron seis *focus group* con maestros y maestras de cada una de las escuelas normales, públicas y privadas, de Yucatán.
- Dada la inexistencia de literatura previa que permitiera un punto de referencia en cuanto a las competencias específicas necesarias para los docentes normalistas, se hizo un ejercicio de aproximación respecto de las competencias requeridas para la docencia en el nivel superior y su evaluación respectiva.
- Sobre la base de las competencias detectadas en los seis *focus group*, se creó un instrumento a fin de que los estudiantes de tercero y cuarto grado de la Licenciatura en educación primaria ubicaran a aquellos maestros que consideraran como docentes de desempeño destacado.

- 
- Una vez creado, probado y validado el instrumento en una institución de educación de otro Estado con características similares a las escuelas normales de educación primaria.
  - De manera paralela a las entrevistas, se hicieron observaciones dentro de la variedad que Goetz y Le Compte (1988, p. 153) definen como no participante, mismas que consistieron en una detallada descripción de tipo etnográfico de un módulo completo de clase del docente destacado en su asignatura respectiva, se hicieron en total 21 observaciones etnográficas.
  - Luego del proceso de entrevistas y observaciones, el estudio se orientó a recabar la opinión de los y las estudiantes de cada una de las escuelas normales, respecto de los docentes de cada una de las asignaturas del currículo que estuvieran cursando en el momento de ser aplicada la prueba.
  - A fin de contar con una apreciación cualitativa del conjunto de los docentes de cada escuela por parte de una muestra de sus respectivos alumnos, se efectuaron seis *focus group*, uno en cada una de las escuelas normales.
  - Un último instrumento empleado para evaluar el desempeño de los docentes fue un análisis de los productos académicos de los estudiantes de las escuelas normales, concretamente de los documentos recepcionales de cada escuela efectuados en los años 2003, 2004 y 2005.

Como puede apreciarse, la propuesta metodológica empleada para la elaboración y evaluación de los perfiles de los maestros de las escuelas normales primarias se ha servido de métodos de las dos tradiciones de la investigación educativa contemporánea, la cuantitativa y la cualitativa. Dicha combinación ha permitido acceder a ciertos tipos de información que, mediante el uso de una sola clase de métodos no hubiera sido posible.

---

El estudio se caracterizó por atender al menos a tres fuentes distintas de información: la proporcionada por los actores principales del proceso educativo que tiene lugar en las escuelas normales de educación primaria de Yucatán: los docentes y los alumnos; la información proporcionada por los ejercicios de observación y la información proporcionada por el examen de los productos académicos más elaborados a lo largo de la formación de un licenciado en educación primaria, es decir, los documentos recepcionales

De acuerdo con Lucia y Lepzinger (1999), el modelamiento de las competencias debe realizarse a partir del análisis cualitativo de los desempeños superiores de los sujetos más calificados. Así mismo, indican los mismos autores, se deben buscar patrones de ejecución de calidad en el análisis de las estrategias cualitativas utilizadas, mediante los *focus groups* y las entrevistas personales, para que a partir de ellos puedan desarrollar pruebas o guías de observación que verifiquen, en la realidad del momento del desempeño, esos patrones contruidos. Como se puede colegir de lo expuesto páginas arriba, nuestro proceso de construcción del modelo de competencias para maestros de las escuelas normales primarias ha seguido ese proceso.

Para Cooper (2000), la construcción de un modelo de competencias se fundamenta en el concepto del proceso; en efecto, este autor menciona que la recolección de información no se encuentra definida por el resultado, sino por las tomas de decisiones que durante la recolección se requieren de hacer. Así, en la búsqueda del desempeño superior que deriva en el éxito en la ejecución, el modelador requiere de conocer el detalle de la conducta, a través de la mirada específica a esa conducta, pero también a través de la inferencia de las razones de la calidad de ella; requiere, en todo momento, categorizar las conductas y jerarquizarlas. Es en este proceso en el que los métodos mixtos de investigación se integran, en virtud de que a partir de ellos, el dimensionamiento de lo observado adquiere un carácter múltiple, distinto del simple y unidimensional aspecto que brinda el uso exclusivo de una o de otra técnica utilizada por separado y de forma aislada.

---

## **LA EVALUACIÓN DE DOCENTES EN LAS ESCUELAS NORMALES**

Las escuelas normales tienen como función formar licenciados en Educación Primaria. Es importante, así, entender que los que forman a los formadores deben demostrar calidad educativa, para poder realizar de una manera correcta el trabajo que les es encomendado (Martínez Sánchez, 1999; Portilla Rendón, 2002).

Medir y evaluar el desempeño de los profesores es necesario en tanto que los docentes son concebidos como parte importante, posiblemente una de las más influyentes, dentro del proceso educativo, por lo que es necesario percibir, desde su actividad cotidiana, la calidad con la que desarrollan sus competencias.

Uno de los problemas de la evaluación y medición del desempeño docente reside en la dificultad de operacionalizar adecuadamente las categorías de habilidades que un buen profesor debe tener (Sarmiento Castro, 2003; Moraes Menezes, 2002); esto es así debido a que no existe un fundamento teórico universal que sustente este hecho, en tanto que cada práctica docente parte de una concepción epistemológica y metodológica del aprendizaje y de la enseñanza, y por lo tanto cada docente cree o pretende tener la verdad en cuanto al conocimiento de los beneficios que los alumnos obtienen de su hacer educativo; a esto debemos agregarle las diferencias de diversa índole que se pueden encontrar en los distintos contextos educativos.

Con el propósito de salvar este obstáculo, la utilización de la teoría de las competencias como un medio de evaluación del desempeño docente se presenta como una idea plausible.

Las competencias son el resultado de la integración de las experiencias de aprendizaje, dentro de las cuales las habilidades, el conocimiento y las actitudes interactúan para formar “paquetes” (Spencer y Spencer, 1993) con determinado grado de actualidad en relación con la tarea para la que hayan sido requeridos.

## **LA TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS: DEL CONCEPTO AL MODELO**

Para los fines de esta investigación, se ha desarrollado un concepto de competencias que, aunque no es una derivación directa de los anteriores, sí

---

parece contener y retomar algunas de las características de cada uno de ellos; así, se entiende como competencia a la ejecución superior que los individuos demuestran en el desempeño de una tarea, partiendo de la calidad del conocimiento, las habilidades y las actitudes, mismas que permiten la diferenciación de los participantes en un proceso, en este caso educativo. Recientes estudios muestran que las competencias pueden definirse como los determinantes de una ejecución superior en un trabajo específico (Allert y Ritcher, 2003; Semeijn, 2003; Jones y Voorhees, 2002; Katzy y Crawston, 2001, Mansfield, 1996). Sin embargo, se entiende que aquéllas que se desarrollan en distintos contextos requieren de diferentes grupos de habilidades y conocimientos y existen en un contexto cultural que las define.

Por su lado, Lucia y Lepsinger (1999) dicen que un modelo de competencias describe una combinación particular de conocimientos, habilidades y las características necesarias para desarrollar un rol de manera efectiva en una organización, y es utilizado como una herramienta para la selección, entrenamiento y desarrollo de los servicios y de los sujetos dentro de la misma. En forma complementaria, para Cooper (2000), un modelo de competencias es una colección de competencias y de estándares de ejecución que establecen calificaciones objetivas para posiciones de trabajo específicas.

Partiendo de estas definiciones, construir un modelo de competencias supone la estandarización e indexación de distintos tipos de ejecución, formulación y uso de las competencias, desarrolladas en tres distintos componentes: a) Una descripción de la competencia; b) Los medios necesarios para la medición y la evaluación de la competencia y c) Un estándar mediante el cual alguien es juzgado como competente (Jones y Voorhees, 2000).

A continuación se presenta el Modelo de Competencias para la evaluación del desempeño docente, como resultado del proceso de construcción descrito con anterioridad.

Imagen 1: Modelo de Competencias para la Evaluación del Desempeño de los Docentes de licenciatura en Educación Primaria del estado de Yucatán

| competencia | dominio            | conocimiento  | habilidad   | actitud  |
|-------------|--------------------|---|---|--|
| 1           | Teórico-pedagógico | Plan de estudios '97 de la Licenciatura en Educación Primaria   | Establecer una correlación adecuada entre los fines del plan de estudios y el perfil de egreso de la L.E.P. | Compromiso con el logro del Perfil de Egreso de los estudiantes de la L.E.P.                             |
|             |                    | <b>Establece una adecuada correlación entre los propósitos del Plan de estudios '97 de la Licenciatura en Educación Primaria, partiendo del compromiso en el logro del Perfil de Egreso.</b>                  |   |  |
| 2           | Docente            | Enfoque de cada una de las asignaturas de la L.E.P.   | Determinar las mejores estrategias para abordar con congruencia los contenidos de las asignaturas.          | Respetar los propósitos de cada una de las asignaturas de la L.E.P.                                      |
|             |                    | <b>Selecciona las mejores y más adecuadas estrategias didácticas respetando los propósitos y los enfoques de cada una de las asignaturas de la L.E.P.</b>   |   |  |
| 3           | Filosófico         | Características socioculturales de los alumnos de la L.E.P.   | Identificar las necesidades y carencias de los alumnos de la L.E.P.   | Comprometerse en el desarrollo cognitivo y emocional de los alumnos de la L.E.P.                         |
|             |                    | <b>Se compromete con el desarrollo profesional de los alumnos de la Licenciatura en Educación Primaria a partir del conocimiento de sus características socioculturales, sus necesidades y sus carencias.</b> |   |  |
| 4           | Administrativo     | La dinámica política de las escuelas de educación primaria del estado.  | Desarrollar su trabajo docente dentro del esquema político de la escuela normal.                            | Tolerar las distintas percepciones y creencias de los integrantes de la institución educativa.           |
|             |                    | <b>Desarrolla el trabajo docente dentro del marco político y la tolerancia a las diferencias entre los integrantes de la Escuela Normal.</b>  |   |  |
| 5           | Docente            | Las características de los alumnos de las escuelas primarias.   | Instruir en el manejo de las mejores estrategias para grupos heterogéneos en la escuela primaria.           | Compromiso con el desarrollo socio cultural, afectivo y cognitivo de los alumnos de la escuela primaria. |
|             |                    | <b>Enseña secuencias didácticas aplicables a la heterogeneidad de los grupos de las Escuelas Primarias y a las diferencias de los desarrollos cognitivos, afectivos y culturales de los alumnos de</b>        |   |  |

## CONCLUSIONES O DISCUSIÓN

Todo proceso evaluativo que intente ser integral necesita de poder mirar en el detalle a las partes que forman a la cosa evaluada, siempre con la finalidad de poder ver el grado de beneficio que deriva del programa o proyecto. Los

---

procesos de evaluación que se pueden utilizar, sobre todo en el ambiente de la educación; generalmente se encuentran determinados o derivados de paradigmas de investigación que le dan un sustento científico importante, pero que, en general, terminan apartándose de la realidad que rodea a lo evaluado.

El modelo de competencias construido para la evaluación del desempeño de los docentes de la licenciatura en Educación Primaria, logró integrar si no todos, al menos una gran mayoría de los rasgos que son requeridos para poder desarrollar en los alumnos las competencias necesarias para su formación; cada uno de los enunciados de las competencias pueden ser generalizados como los estándares necesarios del nivel requerido para un desempeño superior, y pueden derivar en una serie de indicadores de ejecución observables en la práctica docente; estos indicadores pueden ser verificados mediante los diversos instrumentos metodológicos propuestos, de tal forma que en su práctica, el modelo pueda arrojar juicios de valor pertinentes al contexto en el que se evaluará el desempeño docente.

## REFERENCIAS

- Allert, H. y Ritcher, C. (2003). *(Re-)Designing an educational setting trails of competency in an open learning repository*. Working Paper.
- Briascos, I. (2001). *Los sistemas por competencia en el marco de las transformaciones reformas de la Educación Técnica y Profesional*. Reunión Plan Andino, Caracas, Venezuela. Educación Trabajo, OEI, (en línea: <http://www.oei.es/eduytrabajo>).
- Briones, G. (1991). *Evaluación de programas sociales*. Trillas: México.
- Barney, J (1997). Looking inside for competitive advantage. En Campbell, A. y Luchs, K. (Eds.), *Core Competency-based Strategy*, London: Thomson Business Press.
- Cocca, J. (2003). *Las Competencias profesionales* (en línea: <http://www.fceia.uni.ar>).
- Cooper, K. (2000). *Effective competency modeling and reporting: A step by step guide for improving individual and organizational performance*. New York: AMACOM.
- Cornford, I. (2000). *Competency-based training: evidence of failed policy in training report*, Australian Journal of Education, 44, 2, 135-154.
- Czarny, G. (2003). *Las escuelas normales frente al cambio. Un estudio de seguimiento a la aplicación del Plan de Estudios 1997*, Cuadernos de Discusión 16. México: SEP

- 
- Gallart, M. y Jacinto, C. (1995). *Competencias laborales; tema clave en la articulación educación-trabajo*. Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo.
- Irigoín, M y F. Vargas. (2002). *Certificación de competencias. Del concepto a los sistemas*. Boletín CINTERFOR, 152. (en línea: <http://www.cinterfor.org.uy/public>).
- Katzy, B y Crowston, K. (2000). *A process theory of competency rallying in engineering projects* (en línea <http://crowston.syr.edu/papers/virtual-short.pdf>)
- Jones, A. y Voorhees, R. (2002). *Defining and Assessing Learning: Exploring Competency-Based Initiatives*, paper prepared for the Council of the National Postsecondary Education Cooperative Working Group on Competency-Based Initiatives. U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics: Washington.
- Lucia, A. y Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Martínez Sánchez, F. (1999). *El perfil del Profesor universitario en los albores del siglo XXI*. España: Universidad de Murcia.
- Mansfield, R. (1996). Building Competency Models: Approaches for Human Resource Professionals, *Human Resource Management*, 35.
- Medina Rivilla, A. y Blanco Pesqueira, A. (1994). La investigación-acción en la autoevaluación institucional. En Cardona Andújar, J. (Ed.). *Metodología innovadora de evaluación de centros educativos*. Madrid: Sanz y Torres.
- Marrelli, A; Tondora, J; Hoge, M. (2005). Strategies for Developing Competency Models. *Administration and Policy in Mental Health*, 32,5-6, pp. 533-561(29)
- Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, CINTERFOR/OIT, (en línea: <http://www.cinterfor.org.uy/public>)
- Moraes Menezes, P. (2002). Evaluación de la enseñanza en la universidad. *Revista Digital Año*, 8,52 (en línea: <http://www.efdeportes.com/>)
- Núñez, J. (1997). Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. *Calidad Empresarial*, 22-25.
- Portilla Rendón, A. (2002). *La formación docente del profesorado universitario: perfil y líneas de formación*. Tesis publicada. Universidad de Barcelona. (en línea: <http://www.tdx.cesca.es/TDX-1030103-165846/>).
- Sarmiento Castro, A. (2003). *Evaluación, autoevaluación y coevaluación de los profesores universitarios mitos y creencias*. España: Universidad San Pedro de Paula Santander
- Sánchez de Dios, L. (1998). Metodología de Evaluación de Competencias Directivas. *Capital Humano*, 110,22

---

Sepúlveda, L. (2002). El concepto de competencias laborales en Educación. Notas para un ejercicio crítico. *Revista digital UMBRAL* 2000,8. (en línea: <http://www.reduc.cl>)

Spencer L. y Spencer, M. (1993). *Competence at work*. New york: John Wiley.

Semeijn, J. (2003). *Competences, their development in education, and labour market outcomes; a conceptual framework for empirical illustrations*. Research Centre for Education and the Labour Market: The Netherlands.