

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



LA INNOVACIÓN IMITATIVA COMO ESTRATEGIA PARA AUMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD EN UN EQUIPO DE DESARROLLO DE
EVALUACIONES DEL IDIOMA INGLÉS

TESIS que para obtener el GRADO de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: RICARDO ALFONSO ZEPEDA OROZCO

Tutor: DR. JUAN PABLO SÁNCHEZ GARCÍA

Tlaquepaque, Jalisco. 4 de noviembre de 2019.

Índice

CAPÍTULO I	2
FUNDAMENTACIÓN	2
1.1 <i>Descripción del escenario</i>	3
1.2 <i>Descripción del contexto de la empresa y de la industria</i>	4
1.2.1 <i>Oferta académica y profesorado</i>	6
1.2.2 <i>Contexto de la industria</i>	7
1.2.2.1 <i>Político</i>	8
1.2.2.2 <i>Económico</i>	10
1.2.2.3 <i>Social</i>	11
1.2.2.4 <i>Tecnológica</i>	11
1.2.2.5 <i>Ecológica</i>	12
1.2.2.6 <i>Legal</i>	12
1.3 <i>Problemática percibida y fundamentación</i>	13
1.4 <i>Validación de las condiciones del proyecto y del cambio</i>	13
1.5 <i>Delimitación de la intervención</i>	15
1.6 <i>Propósitos de la intervención</i>	16
CAPÍTULO II	19
MARCO CONCEPTUAL O DE REFERENCIA	19
2.1 <i>Marco conceptual o de referencia</i>	20
2.2 <i>Diagnóstico. Matriz de Marco Lógico. El problema y sus causas</i>	20
2.3. <i>Estado de la cuestión</i>	26
2.4 <i>Desarrollo de conceptos y enfoque teórico</i>	35
CAPÍTULO III	39
ESTRATEGIA METODOLÓGICA O DE INTERVENCIÓN	39
3.1 <i>Justificación de la estrategia metodológica o de intervención</i>	40
3.2 <i>Herramientas e instrumentos</i>	40
3.2.1 <i>El propósito inicial</i>	41
3.2.2 <i>Variables de rendimiento</i>	42
3.2.3 <i>Misión / objetivo</i>	45
3.2.4 <i>Diseño de procesos</i>	46
3.2.5 <i>Capacidad</i>	46
3.2.6 <i>Motivación</i>	47

3.2.7 Pericia.....	47
3.2.8 Medidas de rendimiento.....	47
3.2.9 Necesidades de rendimiento.....	51
3.3.1 <i>Etapas del proceso de aplicación/intervención</i>	52
3.3.2 Opciones de intervención: Elementos de gestión.....	52
3.3.3 Elementos de desarrollo.....	52
3.3.4 Descripción del programa.....	53
3.3.5 Plan de acción.....	53
3.3.6 Valor de rendimiento.....	54
3.4 <i>Imprevistos</i>	59
3.5 <i>Metas de la información</i>	60
CAPÍTULO IV.....	61
EXPOSICION DE HALLAZGOS.....	61
4.1 <i>Sistematización y aplicación de escalas de medición</i>	62
4.2 <i>Organización de la información obtenida</i>	75
4.3 <i>Impacto de la estrategia en la organización</i>	78
CAPÍTULO V.....	81
DISCUSIÓN FINAL.....	81
5.1 <i>Consecuencias de la aplicación de la estrategia</i>	82
5.1.1 Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes.....	82
Bibliografía.....	86
Apéndice 1.....	88
Apéndice 2.....	89
Apéndice 3.....	97
Apéndice 4.....	98
Apéndice 5.....	108
Apéndice 6.....	110

Abstract

Aunque el inglés es ampliamente utilizado y estudiado en México, ha habido poca investigación y desarrollo en la evaluación del idioma. Casi todos los exámenes de dominio del inglés se compran y desarrollan fuera del país en países de angloparlantes. Esto ha creado un entorno donde no hay expertos en exámenes de idiomas y las instituciones locales no pueden beneficiarse de los exámenes diseñados para evaluar sus programas y darles el conocimiento para mejorarlos. Además, debido a que estos exámenes son propiedad de compañías extranjeras, gran parte del dinero invertido en ellos se destina a países en el extranjero y no desarrolla la economía local. En respuesta a esta tendencia, una universidad en el oeste de México decidió desarrollar exámenes de idiomas. Con este fin, se creó un equipo y se desarrolló un examen de inglés de dominio intermedio y ahora está operativo. Sin embargo, no se han logrado avances en el desarrollo de un examen básico y avanzado. El progreso ha permanecido estancado durante dos años. El objetivo de este estudio es investigar las razones subyacentes de la falta de progreso y crear una intervención para aumentar la productividad. Para explorar las razones de este estancamiento, se estudió y utilizó la teoría de la evaluación del lenguaje y el control de calidad. En el caso de los primeros, los procesos y el conocimiento sobre cómo evaluar la confiabilidad y validez de un examen estuvieron ausentes e hicieron imposible crear un examen operativo. En el caso de los segundos, la falta de conocimiento en productividad y gestión de proyectos obstaculizó el desempeño, la comunicación y la alineación de una visión. A través de la comprensión de las razones subyacentes del estancamiento, se desarrolló un plan de acción para aumentar el rendimiento y aprender el conocimiento necesario en la evaluación del lenguaje para crear

exámenes de alta calidad y aumentar el rendimiento. Esto dio como resultado la creación de dos exámenes de alta calidad a nivel básico y avanzado que se crearon en menos de la mitad del tiempo y el costo que el examen intermedio original.

Agradecimientos

Ante todo, me gustaría agradecer a mi tutor de tesis, el Dr. Juan Pablo Sánchez García, por el continuo apoyo que me brindó. Su paciencia y conocimiento fueron cruciales en el desarrollo de este artículo.

Además de mi tutor, me gustaría agradecer a Francisco Javier Vásquez. Me dio la inspiración y el aliento para continuar con este grado.

Mi sincero agradecimiento al Director General de Proulex, Edwin Bello, por financiar este proyecto y creer en mí y en mis ideas. Su participación ha permitido la creación de exámenes creados localmente que devuelven a nuestra comunidad y dan el ejemplo de que podemos crear nuestros propios servicios y productos.

También me gustaría agradecer al ITESO que ha sido clave para mi desarrollo personal y profesional durante la última década. Fue aquí donde comencé a estudiar la enseñanza de inglés para hablantes de otros idiomas formalmente y fue a través del conocimiento y los valores que obtuve como estudiante en esta institución lo que trajo consigo un crecimiento profesional y personal.

Nadie ha sido más importante para mí que mi encantadora esposa, cuyo amor y guía me acompañan en todo lo que persigo.

CAPÍTULO I
FUNDAMENTACIÓN

Este capítulo describe cómo comenzó este proyecto de evaluación e identifica el problema actual de baja productividad. Le sigue una descripción de la empresa y la industria en la que está involucrada. Concluye con varios objetivos y una justificación de la intervención.

1.1 Descripción del escenario

El cliente es el Director General del Programa Universitario de Lenguas Extranjeras (Proulex). Actualmente dirige una escuela con más de 12,000 estudiantes y tiene el potencial de aumentarla con acuerdos con la Universidad de Guadalajara (U de G).

Dado que el inglés se está convirtiendo en obligatorio en muchas carreras en la U de G, la responsabilidad del aprendizaje de idiomas también lo es. Esto ha resultado en que el gobierno haya invertido en exámenes de idiomas en todo el Estado. Al cliente se le dio la oportunidad de examinar a los estudiantes de inglés en el Estado, pero tuvo que dejar pasar esa oportunidad porque Proulex no tenía exámenes de dominio del idioma inglés.

El mayor obstáculo para la creación de un examen de aptitud es que ninguna universidad se especializa en la evaluación de la investigación en los exámenes de idiomas en México. Este obstáculo y la importancia que las instituciones del Estado le dan al aprendizaje del inglés presentan la oportunidad de crear un examen de competencia que satisfaga las necesidades del sector público y privado en Jalisco y, eventualmente, a nivel nacional.

A principios de 2016, Proulex comenzó el desarrollo de un examen de inglés en un B1 (ver Apéndice 1), un nivel intermedio, en el Marco Común Europeo (MCER). Este examen fue completado después de nueve meses. Sin embargo, desde ese momento el

desarrollo del examen se ha estancado a pesar de que la demanda de exámenes está aumentando. El propósito de este estudio es diagnosticar las razones por las que el progreso se ha desacelerado y desarrollar un plan de intervención para aumentar la productividad en Proulex y crear un modelo a seguir para futuros proyectos innovadores dentro de la empresa.

1.2 Descripción del contexto de la empresa y de la industria

Proulex es una filial de la U de G. Fue fundada en 1987 para satisfacer las necesidades de lenguas extranjeras en estudiantes universitarios. Desde entonces, se ha establecido en los diferentes campus de la Universidad alrededor del estado de Jalisco. Actualmente Proulex es el instituto de idiomas más grande de Jalisco y el segundo más grande de la República; cuenta con alrededor de 400 profesores y más de 12,000 estudiantes; Proulex está presente en todos los campus universitarios de la U de G. Además, cuenta con 16 sedes fuera de la Universidad.

• Zona metropolitana de Guadalajara:

Centro de Idiomas Proulex
Colegio de Español y Cultura Mexicana
Computación
Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA)
La Paz
San Isidro
Sociales
Sur
Tecnológico
Tepeyac
Universidad

• Foráneas:

Autlán

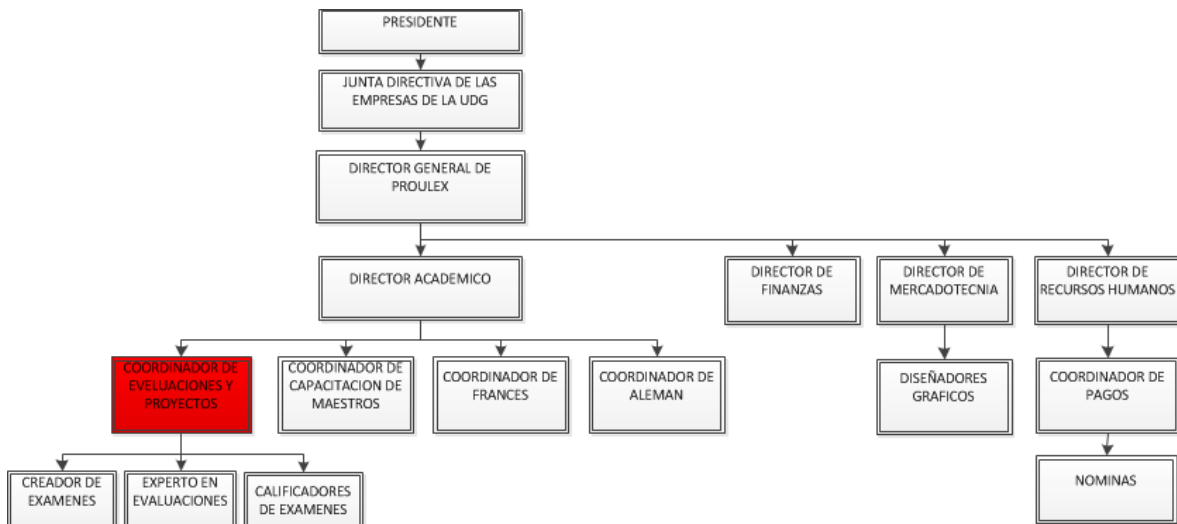
Lagos de Moreno
Ocotlán
Puerto Vallarta
Tepatitlán
Zapotlán

Las sedes más pequeñas tienen alrededor de 300 alumnos y las más grandes cuentan con alrededor de 1,000 estudiantes.

Organigrama corporativo

La organización corporativa de Proulex está conformada jerárquicamente. Esto se demuestra en el gráfico 1:

Gráfica 1: La organización corporativa de Proulex



Fuente: elaboración propia (2018)

Es en las oficinas corporativas donde se crean los programas y se toman las decisiones.

Aquí es donde se concentra el poder intelectual y político. Los jefes directos son el

Director Académico y el Director General.

1.2.1 Oferta académica y profesorado

Dentro de Proulex hay diferentes tipos de cursos, el más popular es el Proulex Diploma Universitario (PDU) que consta de 12 niveles de 20 horas al mes cada uno de ellos durante un año y lleva a un alumno de un nivel bajo a un nivel intermedio bajo. Los alumnos pueden tomar cursos más avanzados como el Proulex Certificado (PC) y el Proulex Certificado Avanzado (PCA).

Además, hay cursos para entrenar nuevos profesores y cursos avanzados para profesores de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la U de G. Hay cursos similares en francés y alemán en una escala más pequeña.

Después de cada curso, se anima a los estudiantes a tomar un examen de competencia. La tabla 1 abajo demuestra los cursos que se pueden tomar en Proulex.

Tabla 1: Alumnos en cada curso

Nombre del diploma	Muy breve descripción del currículum	Nivel	Número de horas	Idioma en que se ofrece	Número de sedes en que se oferta	Número de alumnos
Proulex Diploma Universitario	Curso más popular de Proulex.	A1 (básico)- B1 (bajo-intermedio)	480	Inglés	14 sedes	7,500
Proulex Certificado	Curso intermedio de inglés	B1 (bajo-intermedio)- B2 (intermedio)	160	Inglés	14 sedes	1,000

Proulex Certificado Avanzado	Curso avanzado de inglés	B2 (intermedio)-C1(avanzado)	160	Inglés	14 sedes	500
JOBS	Curso para estudiantes de la U de G	A1 (básico)-C1(avanzado)	900	Inglés	14 sedes universitarias	6,000

Fuente: elaboración propia (2018)

Los cursos de JOBS son subsidiados por la U de G; tienen una duración de 3 años y son gratis para todos los estudiantes. Este tipo de cursos iniciaron el año pasado (2018) y se están expandiendo rápidamente. Hoy en día hay grupos en todos los centros universitarios de la U de G. Los estudiantes van a estas clases voluntariamente.

1.2.2 Contexto de la industria

Proulex compete con numerosas instituciones de idiomas (Berlitz, Aprendizaje Rápido, IMAC, etc.) en Jalisco. Sin embargo, Proulex tiene una ventaja única, ya que cuenta con sitios de idiomas dentro de las instalaciones de la Universidad como los Centros Universitarios y Escuelas Preparatorias de la U de G, lo que le proporciona una ubicación conveniente para captar clientes potenciales. Adicionalmente, los estudiantes y el personal de la U de G reciben becas para estudiar en Proulex. Estos factores combinados con el precio accesible y el rigor académico hacen de Proulex una de las escuelas de idiomas más grandes del país. Sin embargo, recientemente ha estado perdiendo negocios potenciales con compañías británicas que ofrecen programas y certificaciones. Estas compañías proporcionan un tipo de servicio que requiere inversión en desarrollo e investigación

continua. Proulex está en desventaja porque una vez que se crea un programa o servicio, rara vez se actualiza. Además, casi no se realizan investigaciones en la empresa, lo que dificulta la competencia con estas empresas.

Proulex ha respondido a esto desarrollando nuevos proyectos innovadores como la creación de exámenes, el aprendizaje a través de una aplicación y la franquicia. Además, en 2017 se otorgaron diez becas a maestros para estudiar maestrías en la enseñanza del idioma inglés.

Con el fin de organizar el contexto de manera comprensible, la información se organiza utilizando un Análisis de Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PESTEL).

1.2.2.1 Político

Aprender inglés en México se ha vuelto más importante a medida que el país se internacionaliza.

Para tal fin, la SEP creó en 2009 un ambicioso plan para satisfacer las necesidades del inglés a través de un programa llamado Programa Nacional de Educación Básica (PNIEB). A través de este programa, los estudiantes de educación pública recibirán 1,060 horas de enseñanza. Con el fin de medir el progreso del aprendizaje de idiomas, la SEP ha creado normas nacionales para lenguas extranjeras, llamadas el Certificado Nacional de Nivel de Inglés (CENNI) (The British Council, 2015, p.16). Estos estándares y sus equivalencias con el popular Marco Común Europeo se muestran a continuación en la tabla 2.

Tabla 2: CENNI

CENNI	NULO/ NULL/ NUL	PRE INICIAL/ PRE INITIAL/ PRÉ ÉLÉMENTAIRE	INICIAL / INITIAL / ÉLÉMENTAIRE			ELEMENTAL / ELEMENTARY / ÉLÉMENTAIRE SUPÉRIEUR			INTERMEDIO / INTERMEDIATE / INTERMÉDIAIRE			INTERMEDIO SUPERIOR / INTERMEDIATE SUPERIOR/ INTERMÉDIAIRE SUPÉRIEUR			AVANZADO / ADVANCED / AVANCÉ			AVANZADO SUPERIOR / ADVANCED SUPERIOR / AVANCÉ SUPÉRIEUR			EXPERTO / EXPERT / EXPERT	MÉXICO
	0	1	A1- 2	A1 3	A1+ 4	A2- 5	A2 6	A2+ 7	B1- 8	B1 9	B1+ 10	B2- 11	B2 12	B2+ 13	C1- 14	C1 15	C1+ 16	C2- 17	C2 18	C2+ 19	N/A 20	
Máximo de créditos que se recomienda asignar o transferir a programas de estudio no especializados en la enseñanza de idiomas. **		5 créditos	10 créditos	12 créditos	15 créditos	18 créditos	19 créditos	20 créditos	35 créditos	37 créditos	40 créditos	50 créditos	55 créditos	60 créditos	70 créditos	80 créditos	90 créditos	100 créditos	110 créditos	120 créditos	130 créditos	
Máximo de créditos que se recomienda asignar o transferir a programas de estudio especializados en la enseñanza de idiomas (incluye estudio independiente). ***		10 créditos	20 créditos	24 créditos	30 créditos	36 créditos	38 créditos	40 créditos	70 créditos	74 créditos	80 créditos	100 créditos	110 créditos	120 créditos	140 créditos	160 créditos	180 créditos	200 créditos	220 créditos	240 créditos	260 créditos	
Calificación que se asigna. ****		Nivel 1	Nivel 2		Nivel 3			Nivel 4			Nivel 5			Nivel 6			Nivel 7			Nivel 8		
		CONSTANCIA		CERTIFICADO					DIPLOMA													

** Maximum number of credits recommended to assign or transfer to non-specialized curriculum in language teaching. / Le nombre maximum de crédits recommandé de céder ou de transférer au curriculum non-spécialisé dans l'enseignement des langues.

*** Maximum number of credits recommended to assign or transfer to specialized curriculum in language teaching (including independent studies). / Crédit maximum recommandé de céder ou de transférer au programme d'études spécialisé dans l'enseignement des langues (y compris les études indépendantes).

**** Assigned Qualifications. Qualifications attribuées.

En el sistema de Educación Media Superior (SEMS) en la U de G el programa de la enseñanza de inglés consiste en 6 niveles, uno por semestre, con un total de 321 horas. Con esta cantidad de horas los alumnos de egreso del bachillerato deben tener un nivel elemental de inglés, un A2 en el MCER. En la U de G muchas carreras ahora requieren que los estudiantes tengan un nivel intermedio de inglés al graduarse, que es un B1 en el MCER.

La U de G, así como muchas universidades privadas y públicas, exigen que el inglés sea obligatorio. Existe una tendencia general de mayor responsabilidad en la competencia de inglés en las escuelas, lo que resulta en más exámenes de idiomas

1.2.2.2 Económico

La necesidad del inglés se ha convertido en un aspecto esencial de la educación en México. Recientemente, el British Council (2015) hizo un estudio del inglés en México. Algunos de los hallazgos clave se establecen a continuación:

1. El valor del capital lingüístico ganado por la competencia de inglés en México se estima en alrededor de US \$ 27 mil millones cada año a través del crecimiento en el sector de servicios.
2. Para lograr el objetivo de México de enseñar en todo el país, el gobierno mexicano necesita reclutar a más de 80,000 profesores de inglés.
3. México tiene un mercado sustancial de aprendizaje de inglés con alrededor del 20% de la población accediendo a la tutoría de inglés a través de medios públicos o privados.

4. El 33% de las empresas mexicanas usan el inglés como idioma principal de la comunicación comercial interna, mientras que el 47% usa el inglés como el idioma principal de la comunicación comercial externa.

5. El 69% de los empleadores mexicanos dijeron que sentían que el inglés era una habilidad esencial al contratar nuevo personal.

1.2.2.3 Social

México tiene una población de alrededor de 122.7 millones de personas. El 46% de la población tiene edades comprendidas entre 0 a 24 años. Los mexicanos más jóvenes están alcanzando niveles más altos de educación. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en 2011, el 44% de los jóvenes de 24 a 34 años se habían graduado de la escuela preparatoria. Esto es casi el doble de la proporción de personas de 55 a 64 años.

A partir de 2018, había 284,288 estudiantes en la U de G. Este número incluye tanto bachillerato como universidad. Conforme a la U de G (2015a) “No existe una evaluación de resultados de aprendizaje que permita conocer en todos los niveles el avance y estatus de las metas lingüísticas del estudiante” (p.6). La gran cantidad de personas en la población local y nacional de adultos jóvenes y la necesidad dentro de las instituciones de rendir cuentas en sus programas de idioma inglés ofrecen una oportunidad.

1.2.2.4 Tecnológica

La tecnología necesaria para los exámenes no es tan avanzada. Todo lo que se necesita son programas de diseño, un escáner para evaluar los exámenes y el software necesario para

analizar los datos de los exámenes. Sin embargo, más y más exámenes se dan en una computadora. Esto implica ingenieros informáticos y mucho tiempo para el desarrollo.

1.2.2.5 Ecológica

El aspecto ecológico de este proyecto es en gran medida la literatura a la que se puede acceder si las personas pudieran entender el inglés. Al aprender inglés, las personas podrían participar y contribuir a causas ecológicas.

1.2.2.6 Legal

Para tener un examen legalmente reconocido por la SEP, el examen debe ser evaluado primero por el Colegio de Profesionales en la Enseñanza del Inglés (COPEI). El COPEI requiere un informe técnico y un pago. Una vez que se aprueba el informe técnico, se inicia un proceso independiente con la Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación de la Secretaría de Educación Pública (DGAIR). Con la aprobación del DGAIR, el examen será reconocido oficialmente por el gobierno en todo el país. Una vez solicitada la acreditación nacional, se comenzará con el proceso de acreditación internacional que se realizará a través de la *Association of Language Testers in Europe* (ALTE). Esta es una asociación que se creó entre la Universidad de Cambridge y la Universidad de Salamanca.

1.3 Problemática percibida y fundamentación

Para medir los avances en los programas de idiomas, los exámenes se han convertido en una parte integral del proceso de aprendizaje de idiomas. Las escuelas privadas y públicas ahora requieren que los estudiantes y maestros tomen exámenes. Una gran cantidad de recursos se usa cada año en México sólo en exámenes. En 2015-2017, Proulex recibió alrededor de 35 millones de pesos para varios proyectos incluyendo la evaluación de profesores y alumnos en el sector público. No tenían las herramientas para hacerlo y tuvieron que contratar una compañía que usó exámenes británicos. En consecuencia, Proulex creó su propio equipo de desarrollo de exámenes y creó un examen B1 en 2016. Este examen es operativo y actualmente se utiliza en Proulex. Sin embargo, no se ha desarrollado ningún otro examen y el progreso se ha detenido.

1.4 Validación de las condiciones del proyecto y del cambio

Muchos otros países donde el inglés no se habla como idioma oficial han desarrollado y utilizado sus propios programas de evaluación del idioma inglés para alinear los contenidos y los puntajes de los exámenes más de cerca con su propio marco de educación del inglés y para satisfacer las necesidades específicas y los perfiles lingüísticos de sus aprendices de inglés. Por ejemplo, Taiwán tiene su propio examen de competencia en inglés, llamado *The General English Proficiency Test* (GEPT), y Corea del Sur tiene el *Test of English Proficiency* (TEPS), y Japón también tiene el *Jitsuyo Eigo Gino Kentei* (EIKEN). La U de G ha tardado en crear y utilizar sus propios exámenes de idioma inglés para estudiantes mexicanos de inglés, y todavía usa en la mayoría de los casos exámenes de competencia en inglés desarrollados por compañías externas de exámenes de idiomas como el *Educational Testing Service* (ETS) de EE. UU., Cambridge, Pearson, y Trinity del Reino Unido.

Proulex debe gran parte de su éxito a su estrecha relación con la U de G; la base de sus clientes son estudiantes y el personal de la Universidad. Además, la U de G paga la matrícula o da una beca para el personal y el profesorado que desean aprender el idioma. Por su estrecha relación con la U de G es probable que Proulex tenga la oportunidad de evaluarlos. En el pasado, Proulex sólo ha provisto al sector público con exámenes hechos fuera de México.

Dado que ahora es un requisito para muchos estudiantes de la U de G a nivel pregrado graduarse con un B1, es probable que lleven el U de G para sus necesidades de evaluación. Abajo en la tabla 3 se describe el potencial comercial de tal acuerdo:

Tabla 3: Graduados de la U de G

	2017B	2018A	2018B	2019A
Egresados	14,385	14529	14674	14821
Precio de examen				
\$1,000.00	\$ 14,385,000.00	\$ 14,528,850.00	\$ 14,674,138.50	\$ 14,820,879.89
Costo				
\$300.00	\$ 4,315,500.00	\$ 4,358,655.00	\$ 4,402,241.55	\$ 4,446,263.97
Utilidad por examen				
\$ 700.00	\$ 10,069,500.00	\$ 10,170,195.00	\$ 10,271,896.95	\$ 10,374,615.92

Fuente: elaboración propia (2018)

Hay más de 14,000 estudiantes graduándose cada seis meses con un aumento del 1% por semestre. Para producir un examen hay un costo de alrededor de 300 pesos. Los exámenes de Proulex cuestan 1,000 pesos. Si se tuviera que vender el examen a todos los graduados, se ganarían \$ 10,374,615.92

Para desarrollar un examen para la U de G, se ha creado la siguiente tabla 4 de costos:

Tabla 4: El costo de hacer un examen

Puestos	Sueldo	Meses	Total
Sueldo del Coordinador	\$22,000	6	\$132,000
Investigador	\$20,000	2	\$40,000
Escritor	\$20,000	3	\$60,000
Estadístico	\$4,000	6	\$24,000
TOTAL			\$256,000

Fuente: elaboración propia (2018)

El costo total del examen es solo del 2.5% del posible beneficio neto. Por tanto, hay una oportunidad enorme. Más información sobre el costo del examen se describirá en el capítulo 3.

Los estudiantes y los maestros necesitarán un examen antes de ingresar a cursos para mejorar su idioma y después de que terminen. El objetivo de Proulex es crear oportunidades de negocio y poder satisfacer todas las necesidades de exámenes de idiomas de la Universidad. Aunque hay muchas certificaciones internacionales, no existen muchos exámenes confiables de inglés creados en México. Por tanto, debido a la relación única de Proulex con la U de G, tiene una oportunidad de evaluar a los estudiantes de idiomas a través de él. Sin embargo, esto solo es posible si Proulex puede crear exámenes de alta calidad de manera eficiente y efectiva, lo que actualmente no es el caso.

1.5 Delimitación de la intervención

Este proyecto se centra en Proulex y su capacidad para abordar problemas en un proyecto innovador que podría servir como modelo para numerosos proyectos que intentan abordar

tendencias emergentes dentro de la lingüística aplicada en México. Las personas que están directamente involucradas serán los desarrolladores de exámenes, el director de finanzas, el director académico y el director general. El proceso implicará un diagnóstico del estado actual del desempeño, la construcción de una propuesta de mejora del desempeño y la implementación de esa propuesta.

1.6 Propósitos de la intervención

Es importante señalar que la evaluación del idioma sirve como la base para el desarrollo curricular, la práctica de la instrucción, el avance y el logro del alumno y la evaluación y mejora del programa. Por tanto, si se sigue dependiendo de tales compañías extranjeras para evaluar el dominio del inglés de los estudiantes mexicanos cuando toman decisiones importantes sobre ellos, sería difícil para tener un acceso completo y oportuno a los resultados de los exámenes para una mejor comprensión del significado y usos informados de los puntajes de los exámenes. Además, dado que la propiedad de los exámenes pertenece a esas compañías, no hay control directo de los cambios necesarios y las innovaciones en los contenidos y formatos del examen. Fulcher y Davidson (2007) argumentan que los exámenes desempeñan un papel fundamental en la obtención de acceso a recursos y oportunidades limitadas. Así, al ser competente en la examinación de idiomas y creando sistemas de calidad para la evaluación de idiomas, Proulex podrá hacer exámenes basados en sus necesidades y recursos locales, y realizar instrucciones informativas e importantes decisiones sobre ellos (Bachman y Palmer, 1996; Carr, 2011). Además, un examen hecho localmente sería económico, lo que les permitiría a los estudiantes tomar el examen a un precio accesible y

ahorrar dinero a estudiantes, escuelas, programas de idiomas y organizaciones gubernamentales sustancialmente. El desarrollo y la entrega del nuevo examen de inglés también podrán crear una nueva área de investigación y desarrollo en el Estado y atraer a más personas para estudiar posgrados en la enseñanza de inglés como lengua extranjera y lingüística aplicada. Este examen contribuirá así a la economía local y también proporcionará muchas oportunidades de investigación para mejorar la rigurosidad académica en México.

Debido a que el inglés se ha vuelto esencial para la movilidad social en México, muchas instituciones de educación superior han exigido que aprobar un examen de competencia en inglés sea un requisito previo para la graduación, y además muchas empresas requieren pruebas de cierto nivel de inglés para el empleo. A medida que crece la demanda de dominio del idioma inglés en México, también lo hace la oportunidad de abordarlo. Esta necesidad ha sido satisfecha por compañías de idiomas extranjeros que contratan instituciones nacionales para aplicar sus exámenes. Estas compañías de idiomas extranjeros proporcionan una certificación reconocida internacionalmente; sin embargo, las personas que toman los exámenes de dominio del idioma a menudo no tienen necesidad de una certificación internacional. Por ejemplo, los estudiantes de primaria, secundaria y preparatoria reciben exámenes de aptitud que se pagan en libras o dólares estadounidenses. Los altos costos limitan el número de exámenes que se pueden dar y proporcionan una pesada carga para el estado o las familias que pagan los exámenes. Así, se presenta una oportunidad para ser un imitador creativo. Drucker afirma que “los imitadores creativos no tienen éxito al alejar a los clientes de los pioneros que primero han introducido un nuevo producto o servicio; sirven a los mercados que los pioneros han creado, pero no sirven

adecuadamente” (2005, p.221). La intención de este proyecto no es convertirse en el centro de exámenes más grande del mundo, sino poder atender las necesidades nacionales de los estudiantes de inglés en Jalisco y después en todo México, desarrollando los procesos y la experiencia necesarios para crear exámenes de alta calidad con recursos locales.

Hay varios objetivos de este proyecto de evaluación que se enumeran a continuación:

- 1) Aumentar la productividad para ser rentable.
- 2) Crear oportunidades para más ingresos y crecimiento de la empresa. Si se compara con el costo de exámenes similares que pueden medir varios niveles de inglés en un solo examen como el *Cambridge International English Language Testing System (IELTS)* en \$3,600 pesos y el *Test of English as a Foreign Language (TOEFL)* en \$3,300 pesos el examen de Proulex costará \$ 1,000, representando un ahorro del 72.2% y 69.7% respectivamente..
- 3) Tener las capacidades para satisfacer las necesidades de los exámenes del idioma inglés de los sector público y privado en Jalisco.
- 4) Crear exámenes que cumplan con los estándares internacionales y dar una imagen positiva de Proulex a nivel nacional.
- 5) Crear un modelo de innovación que pueda ser utilizado para otros proyectos innovadores adicionales a los que ya tiene Proulex.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL O DE REFERENCIA

2.1 Marco conceptual o de referencia

Este capítulo ofrece un análisis en profundidad del problema que ha justificado la intervención. Le sigue una revisión de la literatura y la teoría que es relevante para el problema y su solución. Concluye con preguntas de investigación que guiarán esta intervención y una hipótesis de los orígenes del problema y una posible solución.

2.2 Diagnóstico. Matriz de Marco Lógico. El problema y sus causas

Con la intención de conocer las tendencias emergentes en el aprendizaje del idioma inglés, Proulex decidió crear un equipo para crear un examen de competencia con las cuatro habilidades (lectura, escritura, comprensión auditiva y expresión oral) a un nivel B1 en el MCER. Para iniciar este proyecto, Proulex tuvo que contratar personas con diversas competencias. A continuación, en la tabla 5 se incluye una descripción de los miembros que iniciaron el Equipo de Desarrollo del Examen Proulex (PEDT).

Tabla 5: PETD

Posición	Investigador	Coordinador de proyectos	Escritor 1	Operador de logística
Responsabilidades	Investigador y editor	Coordinador de proyecto y redactor de sección de lectura.	Examen comprensión auditiva	Operaciones de examen y exámenes orales.
Perfil	1) Doctorado en evaluación del lenguaje. 2) profesor titular en la Universidad de Indiana 3) Numerosos proyectos de	1)Ma. Teaching English to Speakers of Other Languages (TESOL) Profesor de redacción de	1) Ma. TESOL 2) entrenador de profesores 3) Presentador en conferencias TESOL. 4) Editor Senior de Desarrollo	1) Licenciado en historia y lenguas. 2) Años de experiencia en dar exámenes orales y hacer logística para

	evaluación y publicación.	inglés en la U de G. 2) Curso exitoso de escritura en inglés creado para maestros en Jalisco. 3) Tesis escrita sobre escritura académica inglesa.		las sesiones de examen. 3) Líder del equipo de examen de Cambridge
Capacidades	1) Investigación para la excelencia académica. 2) Análisis estadístico 3) Información de análisis y síntesis. 4) Pensamiento creativo 5) Escritor de artículos	1) Redacción académica y creativa. 2) Gestión de proyectos y liderazgo. 3) Innovación 4) Pensamiento creativo	1) Habilidades de presentación 2) Conocimiento de la industria TESOL.	1) Habilidades operacionales en los exámenes. 2) Conocimientos en exámenes orales.

Fuente: elaboración propia (2018)

Después de nueve meses de trabajo se desarrollaron tres versiones operativas del examen B1, un manual, un programa de capacitación para capacitar a las personas para calificar el examen y un informe técnico que demostró la investigación que se realizó en el examen y su calidad comprobada. Ésta fue un examen de un conjunto de tres que se planearon crear en aproximadamente dos años.

Se había asumido que después de que se creara el examen, la U de G lo acreditaría y se vendería en toda la Universidad. Sin embargo, hubo oposición inmediata. Para obtener la acreditación, tuvo que pasar por el departamento de Gestión Académica. El grupo a cargo

de la evaluación del idioma que trabajaba para ese departamento no tenía interés en acreditar el examen. Se descubrió que varios programas de inglés en toda la Universidad habían creado exámenes que utilizaron y de los cuales se beneficiaron en la propia Institución. La percepción de que el examen traería un crecimiento financiero y académico a la Universidad no fue compartida por personas ajenas a Proulex. Proulex no logró convencer a los líderes de la U de G para que acreditaran el examen; fue retirado de fondos y el investigador y el escritor 1 no fueron contratados para seguir en el proyecto.

En 2017, varias personas fueron capacitadas para calificar el EPT B1. Durante este tiempo, los miembros restantes, el operador logístico y el coordinador del proyecto, también crearon un examen de diagnóstico (lectura, comprensión auditiva y gramática). Sin embargo, el conocimiento necesario para crear exámenes de alta calidad ya no estaba disponible. En consecuencia, ya no se pudieron realizar pasos importantes en el proceso de desarrollo del examen.

La grafica 2 muestra el diseño y el desarrollo de un examen de idioma

Grafica 2: Diseño y desarrollo de un examen de idioma



Fuente: elaboración propia (2018)

Como se puede ver en la Figura 2 al diseñar y desarrollar un examen de idioma, lo primero que se debe hacer es crear una declaración de diseño que incluya una descripción de los examinados y otras partes interesadas, las consecuencias beneficiosas previstas, las descripciones de las decisiones a tomar y el constructo a evaluar (Bachman & Palmer, 2010). Una vez que se ha desarrollado la declaración de diseño, se deben crear especificaciones del examen para proporcionar los planes para el mismo, como la forma en que se escriben los elementos del examen, cómo se estructura su diseño y cómo se califican las respuestas de los examinados (Fulcher y Davidson, 2007). Sobre la base de una declaración de diseño y especificaciones del examen, los pasajes se recopilan o crean, y los desarrolladores de exámenes que están capacitados en exámenes de idioma construyen los elementos y las indicaciones. En el siguiente paso, las pruebas deben llevarse a cabo antes de que sean operativos. Una vez que un examen ha sido probado, las estadísticas de las preguntas deben calcularse para identificar preguntas problemáticas y dichas preguntas deben ser revisadas

o eliminadas del examen. Todos estos pasos son esenciales para crear un examen de alta calidad.

Sin el investigador, el quinto paso en el desarrollo del examen, analizar y revisar, no se podría completar. Sin este paso, es imposible asegurar que un examen esté midiendo lo que fue diseñado para medir en el nivel debido. Por otra parte, el coordinador del proyecto quedó como único editor y escritor. Sin tales elementos críticos disponibles para el PEDT, los nuevos exámenes salieron con errores y calidad cuestionable. Lo que complicó más las cosas, fue la forma en que los miembros del equipo pasaron su tiempo. Al coordinador del proyecto se le asignó temporalmente un nuevo proyecto, mientras que se suponía que el operador logístico continuaría con el desarrollo del examen. Sin embargo, una vez que el coordinador del proyecto comenzó su nuevo proyecto, no se avanzó en el desarrollo del examen.

A mediados de 2018, se le pidió al PEDT que creara un examen B2. Los recursos necesarios, otro escritor e investigador, no se entregaron al proyecto. El coordinador del proyecto creó un diseño de examen y un borrador, pero una vez más sin un experto para evaluar la calidad del examen, no fue posible crear un examen operacional. Mientras tanto, el operador de logística continuó con todas sus tareas operativas previas y no ayudó con la creación de más exámenes. El operador de logística empezó a tener conflictos con otras personas sobre cómo deben llevarse a cabo las operaciones del examen. Hubo una reunión de alineación que cambió la forma en que las partes trabajaron entre sí. Esto mejoró la

relación de trabajo e hizo las operaciones más eficientes. No obstante, algunos problemas que requerían la atención del personal superior no se abordaron ya que ningún director estaba presente en la junta, lo que resultó en una repetición de los problemas en los que se requería atención de parte de ellos (ver Apéndice 2).

La situación actual dentro del PEDT es insostenible y sin una reflexión y acción serias, el proyecto de examen EPT fracasará. La investigación de Gagne (1962) sobre entrenamiento militar y principios demostró que las personas no mejoran sólo con experiencia. En su lugar, necesitan un estudio serio, reflexiones y una profunda comprensión de las teorías y conceptos. Si no se cumplen, las personas continúan repitiendo experiencias fallidas sin obtener ninguna idea de cómo lograr la excelencia.

Este diagnóstico seguirá a la Taxonomía de rendimiento que Swanson (2007) describe como “una lente que ayuda a poner en práctica la teoría de la mejora del rendimiento para quienes trabajan en organizaciones complejas” (Capítulo 2, Sección 18, Párrafo 1). Incluye cinco niveles de rendimiento: comprensión del proceso, operación del proceso, solución de problemas de las fuentes de problemas e invención de nuevos procesos basados en el estudio y la experimentación. Con esto en mente se formularon cuatro preguntas para guiar este estudio:

1) ¿Cuál es la meta de desempeño para este proyecto?

- 2) ¿Cuáles son las causas fundamentales de que el progreso hacia la meta se haya estancado?
- 3) ¿Cuál es el nivel de producción actual? ¿Cuál debe ser la producción actual de acuerdo con el objetivo de rendimiento?
- 4) ¿Cómo se pueden aprovechar mejor los recursos disponibles?

La hipótesis que se maneja es que los problemas que han estancado el progreso en el desarrollo de más exámenes están relacionados con una estructura formal, con una estricta jerarquía de la empresa que recientemente ha iniciado proyectos innovadores, que necesitan más atención y flexibilidad que los proyectos anteriores, y la inexperiencia en liderazgo y la gestión de proyectos además de la falta de conocimiento en la creación de evaluaciones de idiomas.

2.3 Estado de la cuestión

Las instituciones educativas eligen comprar exámenes estandarizados o crear sus propios exámenes. La ventaja en el caso de los primeros es que los exámenes comerciales son ampliamente aceptados, pueden usarse para comparar un instituto con muchos otros, y los desarrolladores del examen abordan la confiabilidad y la validez (Banta y Palomba, 2015). En el caso de estos últimos con exámenes creados localmente, las instituciones desarrollan sus propios expertos en exámenes, crean exámenes basados en sus necesidades locales y mantienen el dinero dentro de su comunidad. En el caso de México, las instituciones generalmente han optado por usar exámenes estandarizados de idiomas creados en países extranjeros, a pesar de que estos exámenes tienen un alto precio en dólares y libras (Zepeda y Shin, 2019). Además, las instituciones educativas mexicanas que venden

exámenes como Vercruzana¹ y CENEVAL² no tienen artículos publicados disponibles en sus sitios web que prueben la calidad de sus exámenes. Por lo tanto, a pesar de que son ampliamente aceptados en México, no hay forma de que alguien verifique la validez y confiabilidad de estos exámenes. Esto está en marcado contraste con los exámenes creados en otros países. Por ejemplo, el examen EIKEN no solo se acepta en Japón sino en muchas instituciones de todo el mundo. Esto es posible porque está respaldado por investigaciones publicadas que pueden confirmar la calidad del examen. Shin respalda este punto cuando argumenta que “para garantizar que una prueba de idioma cumpla con los propósitos y funciones previstos, los evaluadores de idioma deberían poder demostrar que los instrumentos que utilizamos son de alta calidad, los puntajes de las pruebas son confiables y las inferencias y usos realizados sobre la base de los puntajes de los exámenes son apropiados” (p. 3, 2018). Una forma de hacerlo es determinando la utilidad general de un examen que consiste en el equilibrio óptimo de confiabilidad, validez de constructo, autenticidad, impacto y practicidad (Bachman y Palmer, 1996). En la tabla 6 se presentará cómo se usan estos términos en la evaluación del lenguaje:

Tabla 6

<p>Confiabilidad</p>	<p>La confiabilidad se define como la consistencia de la puntuación y se estima estadísticamente calculando un coeficiente de confiabilidad que varía de 0 a 1 (Carr, 2011). Una prueba confiable demuestra la falta de fluctuación de puntajes en diferentes características de las condiciones de prueba. En una prueba de opción múltiple, el alfa de Cronbach se usa para evaluar la consistencia de los puntajes entre los ítems dentro de una prueba. Mide la confiabilidad de la consistencia interna, que es la correlación promedio entre elementos. (Brown, 2005)</p>
----------------------	---

¹ <https://www.uv.mx/exaver/>

² <http://www.ceneval.edu.mx/>

Validez de constructo	La validez de constructo se refiere a lo apropiado o significativo de las interpretaciones que hacemos sobre la base de los puntajes de los exámenes (Bachman y Palmer, 1996). La evidencia de validez de constructo se basa en estudios de grupos diferenciales que muestran que los puntajes de las pruebas diferencian entre los grupos que se supone que tienen un grado diferente de dominio de los constructos a medir (Brown, 2005)
Autenticidad	La autenticidad se refiere al grado en que las tareas de prueba se asemejan a las tareas de uso del idioma de destino (Carr, 2011). Las pruebas de idioma auténticas permiten a una persona hacer una generalización de los puntajes de las pruebas más allá de la prueba de idioma en sí.
Impacto	Impacto, o lavado, se refiere a la influencia de las pruebas en las prácticas de enseñanza y aprendizaje de idiomas (Messik, 1996).
Practicidad	La practicidad se refiere al grado en que los recursos que se requerirán para desarrollar una prueba operativa no exceden los recursos disponibles (Bachman y Palmer, 1996, p. 36).

Fuente: elaboración propia (2019)

Los estudios sobre la utilidad de los exámenes proporcionan un argumento sólido que está respaldado por evidencia y puede resistir las críticas (Toulmin, 2003, p.8). Por ejemplo, para demostrar que un examen era válido, Zepeda y Shin (2019) informaron sobre las cualidades de un examen de dominio del inglés desarrollado en México, utilizando la utilidad general del examen para determinar su calidad. El examen, que consistió en una sección de comprensión de lectura, escritura, habilidad oral y comprensión auditiva, fue piloteado con 91 estudiantes. Los análisis de las cualidades de la prueba revelaron que la prueba es confiable y válida con respecto a su funcionalidad. Del mismo modo, en otro estudio realizado por Long, Shin, Geeslin y Willis (2018), en un examen de ubicación en español, se evaluaron 2,201 estudiantes entrantes de primer año y transferidos con 100 preguntas distribuidas en cinco tipos (discriminación de sonido, gramática, comprensión auditiva, comprensión de lectura y vocabulario) en una universidad pública del medio oeste de los Estados Unidos. Los análisis de la confiabilidad y la validez demostraron que el

examen es apropiado y funcional para los usos previstos. Estudios como estos permiten a las partes interesadas tomar decisiones informadas sobre la selección de un examen. Además, ofrece un argumento respaldado por evidencia de la interpretación prevista de los puntajes de las pruebas y su uso propuesto (Shin, 2018).

No todos los estudios sobre exámenes demuestran lo útil que es un examen. De hecho, MacGregor (1997) argumenta que el EIKEN, a diferencia del TOEFL y el TOEIC, no publica información sobre la confiabilidad y validez de la prueba. Esto es digno de mención, porque en el momento de la publicación, EIKEN se estaba utilizando en todo Japón, a pesar de que algunos expertos en evaluación cuestionaban su utilidad. MacGregor descubrió que el EIKEN tenía numerosos problemas que debían abordarse de inmediato. En primer lugar, la confiabilidad fue de solo .82, lo que representa un nivel algo bajo para los exámenes de dominio de un idioma. En segundo lugar, el examen carecía de claridad y contexto. En tercer lugar, un estudio sobre discriminación de elementos y facilidad de elementos demostró que más de la mitad de las preguntas deberían revisarse o eliminarse. Desde este estudio, se ha publicado una gran cantidad de trabajos de investigación sobre EIKEN y muchos de estos están disponibles en su sitio web. En otro caso similar, Yunwen y Shin (2015) investigan la utilidad del Hanyu Shuiping Kaoshi (la Nueva Prueba de Competencia China, también conocida como HSK). Este examen es el examen de chino más utilizado como lengua extranjera / segunda y se da en varios niveles diferentes que se alinean con el MCER. A través de su investigación, Yunwin y Shin descubrieron que el HSK tenía fortalezas, pero también varias oportunidades para mejorar la utilidad. Por ejemplo, el examen tuvo un nivel aceptable de confiabilidad en .85-.95, pero presentó problemas en otras áreas de utilidad. En el caso de la autenticidad, Yunwin y Shin descubrieron que parte

de la comprensión oral es similar al texto escrito con oraciones largas y formales. Además, en la validez de constructo, el examen probó más que el lenguaje. En particular, una actividad de redacción requería que los examinados escribieran un ensayo basado en una imagen, aportando su imaginación y conocimiento del mundo, examinando más que su capacidad de producir lenguaje. La implicación clave que se puede extraer de esto es que los estudios sobre la utilidad de un examen se pueden usar para validar o criticar un examen, creando un ambiente de transparencia y responsabilidad.

Otra forma importante de obtener validez y aceptación para los institutos de evaluación de idiomas es comparar los puntajes de las evaluaciones de exámenes más prestigiosos y ampliamente aceptados. En un informe técnico a Brown, Davis y Takahashi (2012) Examine cómo los puntajes en los exámenes EIKEN de nivel superior podrían vincularse, validarse y utilizarse mejor para predecir los puntajes de la *Internet based Test* (iBT) de la *Test of English as a Foreign Language* (TOEFL), que son ampliamente aceptados para fines de admisión en países angloparlantes. El análisis de Brown et al. (2012) demuestra "un patrón de cargas que indica que las dos baterías de prueba se miden de manera similar" (pág. 2). Del mismo modo, un estudio de Weir, Chan y Nakatsuhara (2016) muestra cómo los puntajes de lectura y escritura de GEPT se comparan con los puntajes de lectura y escritura de IELTS. Esta investigación no demostró el mismo tipo de correlación fuerte mencionada en el estudio anterior. Weir et al. (2016) sugirió que los exámenes no se correlacionan en gran medida porque el IELTS es un examen de varios niveles, mientras que el GEPT es un examen C1 en el MCER. Por lo tanto, lo que se está examinando y cómo se está haciendo difiere significativamente. El análisis brinda a los interesados un medio para comprender cómo se puede utilizar e interpretar mejor el examen. Estos proyectos de

investigación son significativos porque prueban mediante análisis cuantitativos que los exámenes de inglés creados por países no angloparlantes pueden usarse como alternativas a los exámenes de inglés creados en países anglófonos. Estudios como estas son esenciales si el examen se toma en serio y se acepta a nivel nacional e internacional.

Además de tener estudios rigurosos para comprobar la utilidad de un examen, idealmente, los exámenes se utilizan para obtener una comprensión más profunda de cómo funcionan los programas educativos y determinar cómo estos programas están contribuyendo al crecimiento y desarrollo de los estudiantes. La evaluación debería conducir a programas mejorados, comentarios sobre el desempeño de los estudiantes y oportunidades para la autorreflexión (Banta y Palomba, 2015). De hecho, esto implica que los maestros deben estar equipados con suficiente conocimiento y práctica para desarrollar, seleccionar y usar pruebas de lenguaje e interpretar los resultados de las pruebas. (Shin, 2018). En el caso de la U de G, los exámenes estandarizados de idiomas han demostrado una necesidad urgente de comprender cómo se crean los exámenes y cómo se pueden utilizar para mejorar la educación ya que el uso de exámenes de idiomas no necesariamente está trayendo mejores resultados. Por ejemplo, cuando miles de estudiantes fueron evaluados en la U de G, siete de cada diez solo tenían una comprensión básica del inglés, si es que tenían alguno, a pesar de que habían estudiado inglés durante varios años (Informador, 2014). Dado que los estudiantes obtienen un puntaje tan bajo en los exámenes estandarizados de inglés y el hecho de que se realiza tan poca investigación sobre la evaluación en México, es seguro asumir que los institutos educativos se beneficiarían al obtener el conocimiento y la práctica para

usar estos exámenes y sus resultados para mejorar los resultados del aprendizaje de los estudiantes.

Para proporcionar un examen de idiomas creado en México y del mismo nivel de calidad que los exámenes prestigiosos creados en países anglófonos, es necesario comprender primero cómo se crearon estos exámenes y cómo su implementación puede generar resultados positivos. Por lo tanto, la innovación juega un papel importante en este proyecto. La innovación se ha definido a menudo de diferentes maneras. Para los fines de este estudio, la innovación se interpretará de acuerdo con la definición definida por Anthony (2012), donde afirma que “la innovación es un proceso que combina el descubrimiento de una oportunidad, la creación de una idea para aprovechar esa oportunidad y la implementación de esa idea para lograr resultados... recuerda: sin impacto, no hay innovación” (p.17). Esta interpretación de la innovación es relevante para este estudio porque no define la innovación como un nuevo avance que cambia los paradigmas, sino más bien el descubrimiento de una oportunidad que logra un impacto positivo. Es raro que se cree algo completamente nuevo y, cuando lo es, a menudo necesita una gran cantidad de fondos e investigación (Herbig, & Palumbo, 1996). Una empresa como Proulex se necesita un enfoque de innovación a un costo bajo y sin la necesidad de mucha investigación costoso.

La imitación innovadora reduce el costo, el tiempo y la frustración asociados con la creación de una novedad pura (Theodore, 1996). En el caso de la evaluación, ya se han publicado miles de artículos y libros. En lugar de invertir en títulos caros, Proulex podría aprender de lo que ya se ha creado. Por desgracia, a connotación para la imitación es a

menudo negativa; sin embargo, la imitación no implica algún tipo de enfoque de cortador de galletas, carente de innovación. Schumpeter (2012) apoya este punto cuando se refiere al crecimiento y las ganancias de varias compañías exitosas:

El iPod no fue el primer reproductor de música digital; ni fue el iPhone el primer teléfono inteligente o el iPad la primera tableta. Apple imitaba los productos de otros, pero los hacía más atractivos. La industria farmacéutica está dividida entre los gastos de copia, iniciando negocios de medicamentos genéricos ellos mismos. La categoría multimillonaria de productos de marca propia del supermercado se basa en la copia de marcas bien conocidas ... Ray Kroc, quien construyó McDonald's, copió White Castle, inventor de la hamburguesería de comida rápida (p.1)

Esto demuestra que la imitación innovadora puede ser legal y positiva para el desarrollo de la empresa. De hecho, la imitación innovadora ha contribuido al éxito de uno de los países más ricos del mundo, Japón. Según Herbig, y Palumbo, las empresas japonesas hacen hincapié en la reducción de costos a corto plazo en lugar del desarrollo a largo plazo para seguir siendo competitivos. Lo hacen absorbiendo y luego innovando tecnología extranjera y creando una fuerza laboral altamente calificada y aprovechando su mercado local (1996, p.1). Esta estrategia se caracteriza por Bolton (1992) "como" aprender observando ", un proceso multidimensional que involucra esfuerzos de inteligencia de la competencia, una recopilación de datos implacable y relaciones de trabajo estrechas ..." (p.2). Las compañías japonesas aprovecharon las oportunidades para imitar, modificar, mejorar el rendimiento y reducir los costos de productos y procesos extranjeros (Herbig, &

Palumbo, 1996; Bolton, 1992). De hecho, cuando la importancia del aprendizaje del idioma inglés se hizo evidente, los japoneses optaron por crear su propio examen de idioma inglés, el EIKEN³, en 1961. Este examen se usa en todo Japón en la escuela primaria, intermedia y secundaria y trabaja directamente con el Ministerio de Educación y actualmente participa en el desarrollo de exámenes con la Universidad de Cambridge. A partir de 2007, EIKEN examinó a 80 millones de personas. Esta notable hazaña representa claramente que, aunque tarde, los japoneses pudieron competir directamente con las grandes compañías de exámenes de inglés.

Las empresas mexicanas ya han aprovechado de la innovación imitativa. Por ejemplo, Jorge Vergara, el propietario de Omnilife y residente de Guadalajara, Jalisco, creó una compañía que imitaba los suplementos nutricionales estadounidenses con una inversión inicial de \$ 100,000 USD. Hizo esto aprendiendo sobre el negocio trabajando en una compañía estadounidense de suplementos nutricionales y aprendiendo cómo se ejecutaba, y luego formando equipo con otras personas que tenían el conocimiento para desarrollar suplementos nutricionales (Maldonado, 2019). Sus ventas ahora superan los 2,393.7 millones de pesos y él vende en toda América Latina (Rodríguez, 2017). La implicación clave que se puede extraer de esto es que el acceso a inversiones profundas y la investigación no son necesarios para comenzar a innovar y competir internacionalmente. Tomar un enfoque imitativo podría resultar prudente para Proulex. Es poco probable que Proulex alguna vez pueda obtener el tipo de capital que tienen las grandes empresas estadounidenses o británicas para investigar la evaluación del idioma. Sin embargo, con una enorme base de

³ <https://www.eiken.or.jp/eiken/en/association/history/>

clientes locales, su conexión con la U de G y sus expertos, Proulex podría crear equipos con el conocimiento para imitar exámenes extranjeros y adaptarlos para el público a un costo reducido y con alta calidad.

2.4 Desarrollo de conceptos y enfoque teórico

Para proporcionar un diagnóstico preciso, la investigación se realizó desde una vista multidimensional del PEDT, informado por la Teoría de la mejora del rendimiento o *Performance Improvement Theory* (PIT). El PIT se compone de teoría económica, teoría de sistemas y teoría psicológica. (Swanson, 2007). Aunque es útil, esta teoría no satisface adecuadamente todas las necesidades de desarrollo de exámenes en el contexto de Proulex. Debido a lo cual, el PIT ha sido reforzado y adaptado por otras teorías más modernas en materia de negocios e innovación.

La teoría económica es reconocida como el principal impulsor y métrica de supervivencia de las organizaciones. En este estudio, se analizará la inversión en la fuerza laboral de PEDT y su impacto en el rendimiento. Thurow (1993) informa que "las nuevas industrias del futuro dependen ... del poder del cerebro. Las ventajas competitivas creadas por el hombre reemplazan la ventaja competitiva de la Madre Naturaleza (dotación de recursos naturales) o la historia (dotaciones de capital)"(p.16). La implicación clave que se deriva de esto es que para que Proulex siga siendo competitivo, se requiere mayor conocimiento e innovación.

La educación es a menudo vista como un gasto en lugar de una inversión. Según Becker (1993) educar a los empleados aumenta el capital:

Voy a hablar de un tipo diferente de capital. La escolarización, un curso de capacitación en informática, los gastos en atención médica y las conferencias sobre las virtudes de la puntualidad y la honestidad también son capital, en el verdadero sentido de que mejoran la salud, aumentan los ingresos o aumentan la apreciación de la literatura de una persona durante toda su vida. En consecuencia, estoy totalmente de acuerdo con el concepto de capital como se define tradicionalmente para decir que los gastos en educación, capacitación y medicina son, etc., inversiones en capital (pp.15-16).

Por tanto, ver el valor económico de educar al personal en Proulex para proyectos innovadores es esencial si Proulex desea competir en mercados nuevos y emergentes.

Sin embargo, el aprendizaje para el PEDT no consistirá en la forma tradicional del aula porque no hay investigadores locales en la evaluación del idioma para enseñar un equipo. Para superar este obstáculo el PEDT, planea implementar la ejecución como aprendizaje. Esta es una estrategia descrita por Edmondson (2012) como "compuesta de cuatro pasos: diagnosticar, diseñar, actuar, reflexionar, apoyada por una fundación de trabajo en equipo y organización" (Capítulo 7, sección 2, párrafo 1). Al *equipo*, Edmondson (2012) se refiere a la forma en que los grupos se desempeñan juntos. Un grupo que está haciendo equipo es un grupo que tiene objetivos claros, tareas que fomentan el trabajo en equipo, competencias que están alineadas con las tareas correctas, acceso a los recursos y orientación y apoyo (capítulo 1, sección 2, párrafo 1). La concepción que Edmondson (2012) tiene de *organización* es una forma de hacer que las personas experimenten en lugar de conformarse. Logrando esto, organizando procesos para que las personas puedan resolver problemas emergentes como grupo (capítulo 1, sección 5, párrafo 2). Este enfoque se adapta a las

necesidades del PEDT porque, aunque no hay expertos en evaluación a nivel local, hay muchas personas que poseen competencias clave como la capacidad de evaluar la calidad usando estadística y la redacción en inglés. Estas personas combinadas en un equipo tienen las competencias para el desarrollo de exámenes. Además, al seguir una ejecución como estrategia de aprendizaje, el PEDT ahorrará dinero, construirá capital humano y creará equipos que pueden abordar problemas complejos con agendas a largo plazo.

La teoría de sistemas reconoce el propósito, las piezas y las relaciones que pueden maximizar o estrangular los sistemas y subsistemas. Para este estudio, se utilizará la teoría general de sistemas (GST). La GST ve un sistema como una configuración de partes que se unen en una red de relaciones. Esta teoría adopta un enfoque holístico en el que las explicaciones sobre los sistemas no pueden hacerse observando partes aisladas (Bertalanffy, 1962). Un objetivo de este estudio es reconocer los diferentes factores que influyen en el desarrollo de los exámenes dentro de Proulex y tratar de simplificar y alinear la relación entre estos para alcanzar un estado de equilibrio. En el caso del primero, la investigación de Carlos Llano Cifuentes se utilizará para simplificar los procesos y procedimientos de la empresa desde el punto de vista del desarrollo del hombre a través de una empresa. Llano argumenta correctamente que los empleados y su desarrollo son vitales para el éxito de una empresa y el éxito de la empresa se deriva de la gente que trabaja en ella (2014). En el caso de este último, este estudio utilizó una estrategia de alineación en la que una empresa busca “enfocar a las personas dentro de la organización en su responsabilidad por los procesos necesarios para convertir la visión en realidad y en la colaboración entre funciones para mejorar continuamente el proceso” (Khadem & Khadem, 2017, capítulo 1, sección 2, párrafo 3). En el caso del PEDT, el progreso se ha estancado por fuerzas que están dentro y

fuera del equipo; por consiguiente, la forma en que diferentes personas y áreas interactúan con el PEDT y sus objetivos son esenciales para determinar un plan de productividad que será exitoso.

La teoría psicológica reconoce a los seres humanos como intermediarios de productividad junto con sus matices culturales y de comportamiento. El término conductismo intencional de Tolmans (1932) explica cómo el comportamiento está orientado hacia el objetivo. Llano (2004) tenía una creencia similar, él explica la importancia de lograr los objetivos a través de la inspiración, y el propósito que se les da a los empleados a través de un líder que se esfuerza por alcanzar objetivos magnánimos. En el caso de Proulex, existe una falta de motivación entre las personas que participan en el desarrollo del examen. Los objetivos establecidos no se han cumplido y es necesario implementar una nueva estrategia que inspire a las personas a la acción.

Estas tres teorías con ética conforman la base del PIT. La ética es extremadamente importante debido a la tentación de ver el dinero como el único factor motivador en los negocios; por tanto, ver a la gente como un simple medio para obtener más ganancias. Esta mentalidad es contraproducente a largo plazo y conduce a un entorno donde el trabajo colaborativo y la innovación son imposibles porque las personas no son vistas como un fin en sí mismas. Se tratan como herramientas y, por consiguiente, un entorno que podría fomentar el trabajo en equipo, la confianza y la realización de objetivos magnánimos se convierte en un entorno de mediocridad (Llano, 2004).

CAPÍTULO III

ESTRATEGIA METODOLÓGICA O DE INTERVENCIÓN

Este capítulo comienza con un análisis de los obstáculos que impiden el progreso dentro del PEDT. A esto le sigue una propuesta de intervención para aumentar el rendimiento.

3.1 Justificación de la estrategia metodológica o de intervención

Proulex no ha podido rentabilizar el EPT a pesar de tener un enorme mercado potencial. Esto lo ha llevado a continuar externalizando sus necesidades de evaluación. Esto se deriva de la desalineación dentro de la empresa. Khadem & Khadem (2017) describe la desalineación en lo siguiente:

... aunque se había desarrollado una estrategia, se ignoraba. Las personas seguían sus propias agendas y no tenían en cuenta el impacto que tendrían sus acciones en el éxito de la empresa ... No parecía haber una visión coherente y el liderazgo era deficiente. (Capítulo 1, sección 2, párrafo 1).

El beneficio potencial (ver pág. 13-14) y el desarrollo fue la motivación que impulsó este proyecto. Sin embargo, para continuar con el progreso realizado, se debe abordar la reflexión sobre dónde está el proyecto ahora y cómo se puede mejorar. En primer lugar, se debe hacer un nuevo plan viable basado en la experiencia y conocimiento adquirido para la creación de un nuevo examen. En segundo lugar, el proceso de acreditación ya no se puede ignorar, ya que es clave para el éxito general del proyecto. En tercer lugar, una reunión con el personal directivo debe organizarse con un enfoque en alinear los intereses y aumentar la productividad. Con estas tres acciones, se otorgaría un renovado impulso al proyecto.

3.2.1 Herramientas e instrumentos

En esta intervención se realizó un diagnóstico de actuación. Según Swanson (2007), “se traduce en (1) una identificación precisa a nivel de equipo y / o individual, junto con (2) la especificación de las intervenciones para mejorar el desempeño” (Capítulo 5, Sección 2, Para 5). Swanson identifica cinco fases que constituyen el proceso de diagnóstico de desempeño: articular el propósito inicial, evaluar las variables de desempeño, especificar medidas de desempeño, determinar las necesidades de desempeño, construir una propuesta de mejora. El proceso comienza con el propósito inicial y termina con una propuesta de mejora del rendimiento (2007).

Para diagnosticar el desempeño en el PEDT, se empezó a recolectar información a través de entrevistas y evidencia de trabajo. Estas herramientas de investigación ayudaron a conocer y evaluar las causas raíz del problema en cuestión.

Una vez recolectada la información a través de las herramientas antes mencionadas, se decidió utilizar el método llamado “coding” con el propósito de organizar los datos de una forma manejable y comprensible. Los códigos (ver Apéndice 3) que se utilizaron se enfocaron en variables de rendimiento en diferentes niveles.

3.2.2 El propósito inicial

El propósito de este esfuerzo de mejora del rendimiento es eliminar los gastos innecesarios en la creación de exámenes y crear un equipo y un plan para crear exámenes de manera rentable y al mismo tiempo ofrecer un producto de alta calidad. Este es un problema de rendimiento actual que tiene graves consecuencias financieras potenciales para la empresa y

su capacidad para abordar las necesidades de los exámenes. Otro objetivo es proporcionar un modelo de innovación que se pueda utilizar para nuevos proyectos.

3.2.3 Variables de rendimiento

Los resultados del diagnóstico se representan a continuación en la tabla 7.

Tabla 7: Variables y niveles de rendimiento

Variables de Rendimiento

Variables de rendimiento	Pregunta	Nivel de equipos	Causas
Misión / objetivo	¿Los objetivos del equipo son congruentes con los objetivos de la empresa y los objetivos individuales?	Uno de los objetivos de la empresa es liderar la certificación de idiomas. Este no es el objetivo de algunos de los miembros del equipo. Algunos ven el EPT como un examen local. No creen que pueda competir con exámenes más establecidos (TOEFL, Cambridge, Pearson, etc.)	1) <i>Proulex tiene un centro de examen.</i> Proulex ya está involucrado en la evaluación. Actualmente da numerosos exámenes acreditados en diferentes idiomas. 2) <i>Proulex no tiene la capacidad.</i> Algunos miembros creen que Proulex no puede ser competitivo en el mercado de evaluaciones.
Diseño de procesos	¿La dinámica del equipo fomenta un ambiente de colaboración y desempeño?	Al inicio sí, pero después de la creación del EPT B1, el PEDT perdió a los miembros necesarios para progresar. El resto de los miembros del equipo carecían de la mano de obra y el conocimiento para continuar con el desarrollo del examen. Los miembros del PEDT sienten que son ignorados. Y dado que todo tiene que ser aprobado por diferentes áreas de la administración, muchos problemas toman largos períodos de tiempo para	1) <i>El equipo fue reducido sin previo aviso al PEDT.</i> El director de finanzas y el coordinador del proyecto crearon un plan para el desarrollo de tres exámenes. Esto no fue respetado. Esto dificultó el progreso y debilitó la moral del equipo. 2) <i>La configuración original del equipo era demasiado cara.</i> El equipo necesitaba reducirse a medida que los miembros clave adquirían conocimiento. Las personas y los recursos no estaban

		resolverse, dificultando la productividad.	siendo utilizados de manera eficiente y efectiva. 3) <i>Una estructura empresarial formal.</i> Proulex ha tenido éxito haciendo lo mismo durante décadas. Los proyectos innovadores son nuevos para la empresa. Necesitan atención al progreso que sólo pueden dar unas pocas personas ocupadas que tienen altos cargos.
Capacidad	¿Tiene el equipo la capacidad combinada para cumplir de manera eficiente y efectiva los objetivos de rendimiento?	Las personas dentro del equipo tienen las competencias para realizar algunas tareas, pero no todas las que son necesarias para la creación de un examen.	1) <i>Las personas fueron contratadas por su formación académica y por ser hablantes nativos.</i> Esta resultó ser una mala manera de contratar personas. Ser un hablante nativo con educación universitaria no significa que una persona tenga las habilidades de escritura y pensamiento crítico necesarias para el desarrollo del examen. 2) <i>Se contrató a personas que no pudieron lidiar con el aspecto físico.</i> Las sesiones de examen de prueba deben darse para asegurar la confiabilidad y la validez del examen. Esto implica que los miembros de PEDT vayan a los sitios de la Universidad y den el examen. La tensión física y mental era demasiado para un miembro del PEDT.
Motivación	¿El equipo trabaja de manera solidaria?	Hasta cierto punto. La voluntad de aprender cosas nuevas para avanzar en el proyecto y trabajar horas adicionales difería enormemente en todo el PEDT.	1) <i>Motivación intrínseca y extrínseca.</i> La motivación de los miembros del equipo de examen difiere. Algunas personas se involucraron en este proyecto porque querían

			<p>poder contribuir a su sociedad. Estas personas aprendieron y desarrollaron nuevas habilidades para avanzar en el proyecto.</p> <p>Otras personas se involucraron en este proyecto porque simplemente querían un trabajo. Estas personas sólo se enfocaron en tareas con las que estaban familiarizados y mostraron poca motivación para asumir cualquier tarea con la que no estaban familiarizados.</p>
Pericia	¿El equipo tiene la experiencia para realizar sus metas?	El equipo no tiene la experiencia de proceso de equipo para realizar sus metas.	<p>1) <i>Faltan los miembros clave.</i> El PEDT no puede avanzar sin un escritor, un coordinador de proyectos, un coordinador operativo y un investigador / estadístico.</p> <p>2) El PEDT no ha recibido capacitación en los últimos dos años.</p>

Variables de rendimiento	Preguntas	Nivel individual	Causas
Misión / objetivo	¿Los objetivos profesionales y personales de los individuos son congruentes con los objetivos de la organización?	Las personas ven el futuro de la evaluación de manera diferente.	Muchas y diferentes
Diseño de sistemas	¿Los individuos despejan los obstáculos que dificultan el rendimiento?	Los miembros del equipo no están despejando obstáculos que dificultan el rendimiento.	1) <i>Los miembros del equipo no tienen la autoridad.</i> Se planificaron reuniones mensuales entre el PEDT y personal superior pero pocas veces sucedieron. El progreso

			se atascó esperando la aprobación durante meses. .
Capacidad	¿Las personas tienen la capacidad mental, física y emocional para desempeñarse?	No, el PEDT no tiene la capacidad combinada para cumplir efectivamente los objetivos de rendimiento.	1) <i>No hay suficientes personas en el PEDT.</i> .
Motivación	¿Los individuos quieren actuar y superar obstáculos?	Los miembros sienten que no tienen el poder de actuar. Desean progresar, pero no tienen poder de decisión.	1) <i>Poca atención al PEDT.</i> Los miembros de PEDT dependen de otras personas para obtener recursos y autorización. No reciben la autorización y recursos para avanzar.
Pericia	¿Las personas tienen la experiencia para realizar sus metas?	El PEDT tiene la experiencia para desempeñarse en ciertas áreas de evaluación, pero no en todas.	1) <i>Expectativas injustificadas.</i> Pocos proyectos necesitan el tipo de pericia que requiere el desarrollo de exámenes. Por tanto, la asignación de personas para desempeñar un papel sin suficiente capacitación o experiencia en esta área ha llevado al estancamiento en lugar de progresar.

Fuente: elaboración propia (2019)

3.2.3 Misión / objetivo

Tanto la compañía como los individuos están claramente preocupados por sobrevivir y prosperar. Sin embargo, los objetivos de la empresa requieren la creación y resolución de problemas a través de la innovación y el pensamiento crítico. La estructura de la compañía ha sido exitosa en la administración de varios programas diferentes, pero los proyectos

innovadores como el desarrollo de exámenes presentan nuevas dificultades que no parecen ser abordadas de manera adecuada utilizando el sistema actual.

3.2.4 Diseño de procesos

Al PEDT le faltan personas críticas para el desarrollo del examen. No hay ningún investigador que verifique la calidad de los exámenes creados ni guíe a los redactores de exámenes en el proceso de creación de los mismos. Se deben implementar nuevos procesos para garantizar que el PEDT tenga los conocimientos necesarios para progresar. Los aspectos clave, como alguien que puede evaluar la calidad del examen y escritores competentes, son necesarios para progresar.

3.2.5 Capacidad

Los miembros de PEDT no están siendo utilizados eficientemente. La forma en que las personas fueron contratadas originalmente se basaba en los antecedentes educativos y la capacidad lingüística. Las personas no fueron evaluadas para asegurarse de que tenían la capacidad de desarrollar exámenes. La evaluación implica una excelente redacción, pensamiento crítico y una profunda comprensión de la teoría de la evaluación algo que no se puede determinar al tener una educación universitaria y ser un hablante nativo.

3.2.6 Motivación

La motivación de los miembros del PEDT es muy diferente. Algunos miembros simplemente ven el proyecto como un trabajo, mientras que otros lo ven como algo mucho mayor. La incapacidad de algunos miembros para aprender cosas nuevas ha impedido la productividad. Por otra parte, la falta de alineación y transparencia desmotiva a los miembros del PEDT.

3.2.7 Pericia

Aunque el PEDT ha aprendido algo sobre el análisis estadístico, todavía requiere el apoyo de un investigador. Del mismo modo, un escritor capaz debe ser parte del equipo, incluso si es por un tiempo limitado. Sin estos elementos, el progreso continuará estancándose.

3.2.8 Medidas de rendimiento

Para las medidas de rendimiento, se analizarán los exámenes que se elaboraron con referencia al tiempo que tomó desarrollarlos, la calidad de los exámenes y el costo del mismo desarrollo. También se verán los exámenes que se planea desarrollar, pero que no se realizaron. El primer examen que se desarrolló fue el examen B1. Tardó nueve meses en terminarse. Pasó por una investigación rigurosa para demostrar su calidad y su desarrollo costó \$ 702,000 pesos como se observa en la tabla 8.

**Tabla 8:
Desarrollo
del examen
B1**

	Coordinador Proyectos	Operador de Logística	Investigador	Escritor	TOTAL
Mes 1	22,000	18,000	32,000	20,000	92,000
Mes 2	22,000	18,000	25,000	20,000	85,000
Mes 3	22,000	18,000	25,000	20,000	85,000
Mes 4	22,000	18,000	25,000	20,000	85,000
Mes 5	22,000	18,000	25,000	20,000	85,000
Mes 6	22,000	18,000	25,000	10,000	75,000
Mes 7	22,000	18,000	25,000		65,000
Mes 8	22,000	18,000	25,000		65,000
Mes 9	22,000	18,000	25,000		65,000
				Total	702,000

Fuente: elaboración propia (2017)

Los exámenes A2 y B2 fueron planeados, pero nunca fueron hechos. El examen A2 fue planeado para tomar cinco meses y el B2 siete meses. Ambos tenían planeados ser sometidos a los mismos rigurosos estándares de calidad del examen B1. El costo de A2 se estimó en \$ 439,875 pesos, mientras que el examen B2 se estimó en \$ 615,825 pesos. El costo combinado de ambas pruebas se estimó en \$ 1,055,700 pesos. Para una mejor comprensión se agregan las tablas 9 y 10.

**Tabla 9:
Desarrollo
del
Examen
A2**

FECHA PAGO	Coordinador Proyectos	Operador de Logística	Investigador	Escritor	TOTAL
Mes 1	\$22,770.00	\$18,630.00	\$25,875.00	\$20,700.00	\$ 87,975.00

Mes 2	\$22,770.00	\$18,630.00	\$25,875.00	\$20,700.00	\$87,975.00
Mes 3	\$22,770.00	\$18,630.00	\$25,875.00	\$20,700.00	\$87,975.00
Mes 4	\$22,770.00	\$18,630.00	\$25,875.00	\$20,700.00	\$87,975.00
Mes 5	\$22,770.00	\$18,630.00	\$25,875.00	\$20,700.00	\$87,975.00
Total					\$439,875.00

Fuente: elaboración propia (2017)

Tabla 10: Desarrollo del Examen B2

	Coordinador Proyectos	Operador de Logística	Investigador	Escritor	TOTAL
Mes 1	\$22,770.00	\$18,630.00	\$25,875.00	\$20,700.00	\$87,975.00
Mes 2	\$22,770.00	\$18,630.00	\$25,875.00	\$20,700.00	\$87,975.00
Mes 3	\$22,770.00	\$18,630.00	\$25,875.00	\$20,700.00	\$87,975.00
Mes 4	\$22,770.00	\$18,630.00	\$25,875.00	\$20,700.00	\$87,975.00
Mes 5	\$22,770.00	\$18,630.00	\$25,875.00	\$20,700.00	\$87,975.00
Mes 6	\$22,770.00	\$18,630.00	\$25,875.00	\$20,700.00	\$87,975.00
Mes 7	\$22,770.00	\$18,630.00	\$25,875.00	\$20,700.00	\$87,975.00
Total					\$615,825.00

Fuente: elaboración propia (2017)

El desarrollo real ha sido muy diferente al proyectado. Se han dedicado 24 meses a la formación de examinadores orales EPT B1, evaluadores de escritura, y vigilantes. Se ha creado material de capacitación y se han perfeccionado los procesos de la aplicación de exámenes. Dos versiones de un examen de diagnóstico se crearon de forma intermitente durante este período, ya que el PEDT recibió diferentes prioridades en las que concentrarse

durante estos 24 meses. En estos exámenes de diagnóstico no se verificó la rigurosa calidad que tuvo el examen EPT B1. Se ha creado un borrador B2, pero aún no se ha probado ni investigado para determinar su calidad. Se agrega la tabla 11 en donde se muestra los gastos después de la creación del EPT B1.

Tabla 11: Meses después de la creación del EPT B1

	Coordinador Proyectos	Operador de Logística	TOTAL
Mes 1	22,000	18,000	40,000
Mes 2	22,000	18,000	40,000
Mes 3	22,000	18,000	40,000
Mes 4	22,000	18,000	40,000
Mes 5	22,000	18,000	40,000
Mes 6	22,000	18,000	40,000
Mes 7	22,000	18,000	40,000
Mes 8	22,000	18,000	40,000
Mes 9	22,000	18,000	40,000
Mes 10	22,000	18,000	40,000
Mes 11	22,000	18,000	40,000
Mes 12	22,000	18,000	40,000
Mes 13	22,000	18,000	40,000
Mes 14	22,000	18,000	40,000
Mes 15	22,000	18,000	40,000
Mes 16	22,000	18,000	40,000
Mes 17	22,000	18,000	40,000
Mes 18	22,000	18,000	40,000
Mes 19	22,000	18,000	40,000
Mes 20	22,000	18,000	40,000
Mes 21	22,000	18,000	40,000
Mes 22	22,000	18,000	40,000
Mes 23	22,000	18,000	40,000
Mes 24	22,000	18,000	40,000
			960,000

Fuente: elaboración propia (2018)

A continuación, se muestra una tabla que describe los dolores y las ganancias durante este período de 24 meses.

Tabla 11: Ganancias vs Dolores

Ganancias	Dolores
2 versiones de exámenes de diagnóstico completadas	No se han evaluado exámenes después de B1 y los nuevos exámenes no pueden considerarse operativos
Se ha creado una versión preliminar de B2	Después de dos años, el EPT no está acreditado.
Se ha entrenado a un equipo de examinadores para revisar evaluaciones orales y escritas	El PEDT carece de experiencia para avanzar en la creación de exámenes
Se han creado procesos para la aplicación de exámenes	Los procesos operativos del examen podrían haberse llevado a cabo al mismo tiempo que el desarrollo del examen.
Los informes sobre las solicitudes reales se realizan mensualmente.	No son concluyentes

Después de diagnosticar el estado actual del PEDT, se han realizado los siguientes objetivos de tiempo, cantidad y calidad.

Los objetivos de rendimiento para Proulex en los próximos ocho meses son (1) producir un nuevo examen al proporcionar los recursos humanos y materiales necesarios para el PEDT; (2) Hacer que el PEDT sea más eficiente y efectivo al asignar tareas a los miembros de acuerdo con sus competencias y experiencia; (3) Tener todos los exámenes realizados a estándares rigurosos. Antes de que cualquier examen se publique, debe haber sido evaluado en cuanto a calidad con prueba en un informe técnico.

3.2.9 Necesidades de rendimiento

El PEDT ha experimentado una serie de indicadores de rendimiento perturbadores y costosos en los últimos 24 meses. Durante este tiempo, se crearon un examen de diagnóstico, un borrador B2 y un borrador de multinivel. Ninguno de estos ha pasado por las evaluaciones de calidad adecuadas para ser considerado operativo. Además, no se ha obtenido la acreditación nacional necesaria para ganar la confianza del público. Durante los primeros 13

meses posteriores al desarrollo del examen B1, el examen A2 y el examen B2 deberían haber sido creados y operativos. El examen multinivel debería haberse terminado para este momento. Los dos niveles de rendimiento del PEDT (equipo e individuo) requerirán atención. El equipo debe ser funcional en todas las áreas necesarias para crear un examen. El PEDT actualmente carece de miembros con competencias clave para el desarrollo de exámenes. A nivel individual, Proulex necesita desarrollar las competencias requeridas de los miembros de PEDT para comprender, operar, desarrollar y solucionar problemas dentro del proceso de desarrollo del examen.

3.3.1 Etapas del proceso de aplicación/intervención

Después de analizar el estado actual del PEDT, se ha creado la siguiente propuesta de mejora:

3.3.2 Opciones de intervención: Elementos de gestión

1. Especificar los roles de trabajo y las responsabilidades del personal de PEDT.
2. Otorgar al PEDT la autoridad y los medios para desarrollar exámenes con los recursos necesarios.
3. Obtener acreditación nacional para el examen.

3.3.3 Elementos de desarrollo

4. Contratar a un experto en evaluación de idiomas que pueda guiar el proceso y evaluar la calidad del examen

5. Separar la investigación y las operaciones, de modo que cada miembro pueda centrarse en su tarea.

6. Contratar a un escritor o escritores, a quienes se les pagará en función de la finalización del examen, para ayudar con el desarrollo del mismo.

7. Contratar un estadístico local que tenga la capacidad de entender y aplicar la investigación cuantitativa del examen.

3.3.4 Descripción del programa

Se recomienda que se implementen las siete opciones enumeradas anteriormente. Especificar roles de trabajo y otorgar autoridad y los medios para desarrollar exámenes requiere acción gerencial. El investigador en exámenes será responsable de guiar el estadístico del análisis estadístico de los exámenes y la orientación durante el desarrollo del examen. También el investigador estará a cargo de la capacitación de los miembros de desarrollo del examen para convertirse en expertos en evaluación. El coordinador de proyectos estará a cargo de la creación de exámenes y el operador de logística estará a cargo de las operaciones. Un nuevo escritor escribirá las secciones de comprensión auditiva y comprensión de lectura de las nuevas versiones de examen.

3.3.5 Plan de acción

1. Especificar roles y responsabilidades de trabajo: en una reunión con el director general, el director académico y coordinador de proyectos en los próximos 15 días.
2. Otorgar al PEDT la autoridad y los medios para desarrollar exámenes. Darle al PEDT los recursos humanos en 30 días.
3. Empezar los trámites para la certificación en 15 días.
4. Contratar a un experto en evaluación de idiomas: comunicárselo al investigador y contratarlo para el desarrollo del examen de niveles múltiples del EPT en 30 días.
5. Separar la investigación y el desarrollo de las operaciones en 15 días.
6. Contratar a un nuevo escritor o escritores: Entrevistar a 3 candidatos potenciales y elegir a los que más podrían contribuir al proyecto en 30 días.

3.3.6 Valor de rendimiento

Con el dinero que se ha gastado en los últimos 24 meses, el PEDT podría haber creado tres exámenes más si se hubiera mantenido el plan de desarrollo del examen original. El costo de no tener los recursos necesarios se vuelve cuantioso porque el progreso de la creación del examen se hace imposible. Proulex ha gastado \$ 960,000 pesos en el mantenimiento del EPT B1. Con el conocimiento obtenido de esta experiencia de mantenimiento y de desarrollo de exámenes se puede ahorrar dinero y tiempo. El investigador no necesita tanta participación y no hay necesidad de un escritor permanente. El coordinador de proyectos ha estudiado el

análisis estadístico para la evaluación y puede aplicar e interpretar todas las estadísticas utilizadas para el desarrollo del examen EPT B1. El investigador no tendrá que hacer la misma cantidad de trabajo. En su lugar, simplemente le dará instrucciones al equipo sobre cómo usar las estadísticas para analizar un examen multinivel. Un estadístico local ayudará en este proceso. El escritor adicional sólo cobraría por los exámenes que escribe. En consecuencia, no sería necesario para todo el proceso de desarrollo del examen.

A continuación, en la Tabla 12, se muestran los ahorros que tendrá Proulex al seguir esta intervención en el desarrollo de exámenes multinivel EPT durante 6 meses.

Tabla 12: Ahorro de la intervención

i	Mes	Actividades	Involucrados	Costos
	Mayo	Revisar especificaciones del examen. Hacer cambios. Empezar nuevas versiones Logros: Primer borrador del examen	Investigador, 8 horas, \$18,000 pesos Estadístico \$4,000 Coordinador de Proyectos, tiempo completo, \$22,000 Escritor, tiempo completo, \$20,000	\$64,000

Junio	<p>Pilotaje de primer borrador 1, comprensión de lectura y comprensión auditiva</p> <p>Escribir nuevas versiones</p> <p>Logros: comprensión de lectura y comprensión auditiva borrador 1 operacional</p>	<p>Estadístico \$4,000</p> <p>Coordinador de Proyectos, tiempo completo, \$22,000</p> <p>Escritor, tiempo completo, \$20,000</p>	\$46,000
Julio	<p>Pilotaje de primer borrador 1, examen oral y examen de escritura</p> <p>Logros: examen oral y examen de escritura operacional</p>	<p>Estadístico \$4,000</p> <p>Coordinador de Proyectos, tiempo completo, \$22,000</p> <p>Escritor, tiempo completo, \$20,000</p>	\$46,000
Agosto	<p>Pilotaje de primer borrador 2, , comprensión de lectura y</p>	<p>Estadístico \$4,000</p> <p>Coordinador de Proyectos, tiempo</p>	\$26,000

	comprensión auditiva Escribir nuevas versiones Logros: comprensión de lectura y comprensión auditiva de borrador 2 operacional	completo, \$22,000	
Septiembre	Pilotaje de primer borrador 3, , comprensión de lectura y comprensión auditiva Escribir nuevas versiones Logros: , comprensión de lectura y comprensión auditiva borrador 3 operacional	Investigador, 16 horas, \$24,000 Estadístico \$4,000 Coordinador de Proyectos, tiempo completo, \$22,000	\$50,000
Total			\$232,000

Fuente: elaboración propia (2018)

Como puede verse, hay numerosos beneficios con el nuevo plan de examen. En primer lugar, con la experiencia que se obtuvo del examen anterior, será necesario menos tiempo para desarrollar el examen. En el EPT B1, el examen se desarrolló en nueve meses. Se espera que

el EPT multinivel se realice en seis. En segundo lugar, también hay ahorro en los miembros del PEDT. Un escritor será contratado por tres meses solamente. Cada mes producirá un examen completo. Un estadístico local ayudará al investigador en su investigación de la calidad del examen. Al tener un académico local involucrado, se podrá retener el conocimiento clave sobre investigación cuantitativa en la evaluación y reducir la necesidad de pagar académicos extranjeros.

Esto permitiría continuar con el proceso original de desarrollo de exámenes con la misma calidad, pero a un costo mucho menor. En cuarto lugar, el ahorro se realizará al contratar personas que demuestren que tienen las competencias necesarias para trabajar en el PEDT. Todos los candidatos deberán pasar por un proceso riguroso para ingresar. En quinto lugar, todos los miembros del PEDT serán evaluados en cuanto a su productividad durante todo el proceso de desarrollo del examen (ver el Apéndice 4). Esto les proporcionará retroalimentación para mejorar su productividad y servir de guía para futuros empleos. Por último, el costo del multinivel EPT será una fracción del costo del EPT B1. El EPT B1 costó \$ 702,000 pesos para desarrollarse, mientras que el EPT multinivel costará \$ 232,000 pesos. Esto representa un ahorro de \$ 470,000 pesos. Estos ahorros se basan en la experiencia y la investigación. En el caso de la primera, el coordinador del proyecto usó los tiempos que le llevó a escribir exámenes y al investigador analizar los datos. En este último, a varios candidatos potenciales para ser escritores y estadísticos se les asignaron tareas relacionadas con lo que harían si fueran parte del PEDT. Estas tareas tenían que hacerse con las limitaciones de tiempo y calidad que el coordinador del proyecto consideraba necesarias para ser un miembro contribuyente del PEDT. Un candidato para ser un escritor y otro para ser un estadístico fueron capaces de terminar las tareas a tiempo con la calidad apropiada.

Para una mejor comprensión de los ahorros con el nuevo plan se recomienda ver el Apéndice 5.

3.4 Imprevistos

Por experiencia anterior, se sabe que el PEDT debe ser lo más autosuficiente posible. El proyecto de alineación inicial (ver Apéndice 2) tuvo un éxito limitado porque los directores normalmente no tienen reuniones con los subordinados para discutir los proyectos. Por tanto, el PEDT necesita buscar su propio desarrollo y actuar de la manera más efectiva y eficiente posible sin depender de personas ajenas al equipo. Con este fin, se han implementado filtros para contratar personal nuevo (ver el Apéndice 4) para garantizar que se tengan miembros del equipo con el pensamiento crítico, la aptitud, el ingenio y la resistencia para desarrollar exámenes con éxito.

Además, el plan para el EPT multinivel es tener un grupo de personas que puedan aprender de la literatura en evaluación, entre sí, y el proceso de desarrollo del examen, lo que limita la necesidad de cualquier capacitación externa. Según lo declarado por Edmondson (2012) “El aprendizaje ocurre cuando los individuos se comprometen a cooperar en un esfuerzo unificado para superar los reveses inevitables que acompañan a la innovación y la implementación” (capítulo 3, sección 4, para 2). El plan es contratar a personas que ya tienen la capacidad, compromiso y la voluntad de desarrollar exámenes. Por tanto, mientras se desarrolla el examen, los miembros del equipo podrán aprender unos de otros. Esto conducirá a una mayor productividad y menor costo. Si se recortan los fondos

para proyectos en Proulex, este proyecto debería permanecer si los costos son bajos y el beneficio potencial es alto.

Las reuniones con el personal superior a menudo son difíciles de obtener. Así que, las reuniones entre directores deben ser simplificadas. Algunas tareas, como obtener la acreditación, brindar capacitación y buscar oportunidades de negocios (consulte el Apéndice 2) se pueden entregar al coordinador del proyecto EPT para que el personal superior sólo pueda concentrarse en proporcionar los recursos necesarios y asesoramiento y visión para el avance de los proyectos. En resumen, el PEDT tratará de trabajar dentro de la cultura formal de la empresa mientras crea una cultura más dinámica y orgánica dentro del PEDT.

3.5 Metas de la información

La información deseada reflejaría un nivel mejorado de productividad dentro del PEDT. En primer lugar, con la intervención los costos y el tiempo deben reducirse drásticamente. En segundo lugar, los exámenes deben tener todo el reconocimiento necesario para su aceptación ante el público. En tercer lugar, la moral y la capacidad de abordar los problemas que surgen dentro del PEDT deberían aumentar. En cuarto lugar, los métodos para crear equipos funcionales que puedan abordar las tendencias emergentes de las que Proulex puede beneficiarse deberían convertirse en parte de la cultura de la empresa. Por último, un enfoque en la innovación en lugar de la adopción debería ser más frecuente en los proyectos futuros de Proulex. Si se cumplen estos objetivos, Proulex podrá obtener una ventaja competitiva en el mercado de la enseñanza de inglés para hablantes de otros idiomas.

CAPÍTULO IV

EXPOSICION DE HALLAZGOS

Este capítulo presenta los resultados en impactos durante el proceso de intervención. Demuestra los estándares utilizados para medir el éxito de la intervención y cómo se formaron.

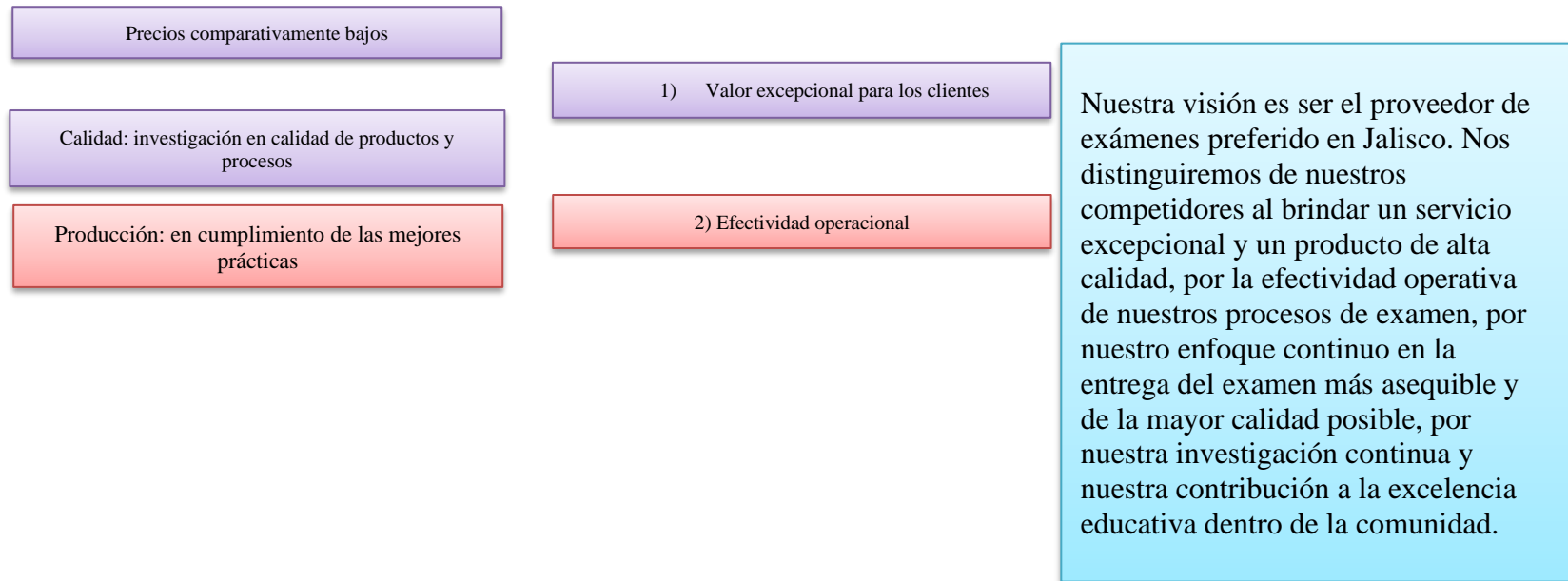
4.1 Sistematización y aplicación de escalas de medición

Después de la creación del plan de acción, se estableció una reunión entre el coordinador del proyecto, el director académico y el director general. En esta reunión se explicó el estado actual del PEDT. Tanto el director académico como el director general creían que era necesario tomar medidas inmediatas. Sin embargo, no estuvieron de acuerdo con varios aspectos de la propuesta. Como el progreso se había estancado, no asignarían fondos para el proyecto ni contratarían nuevas personas. No obstante, el director general accedió a permitir que el coordinador del proyecto invitara a estudiantes haciendo su servicio social y también encontrar académicos que estuvieran dispuestos a participar en el proyecto para publicar sus hallazgos en lugar de ganar dinero. Finalmente, el plan para crear tres versiones del examen multinivel cambió a un plan para crear un examen A2, B2 y multinivel. La razón subyacente era que la acreditación por la SEP podía hacerse para un solo examen o un conjunto de exámenes al mismo precio. Es decir, presentar un conjunto de exámenes en lugar de exámenes individuales ahorraría dinero y tiempo en el proceso de acreditación.

Para asegurar que el director general, el director académico y el coordinador del proyecto tuvieran una visión alineada del proyecto, se discutió y creó un árbol de visión y estrategia. El árbol de visión y el árbol de estrategia se utilizaron para funcionar como el

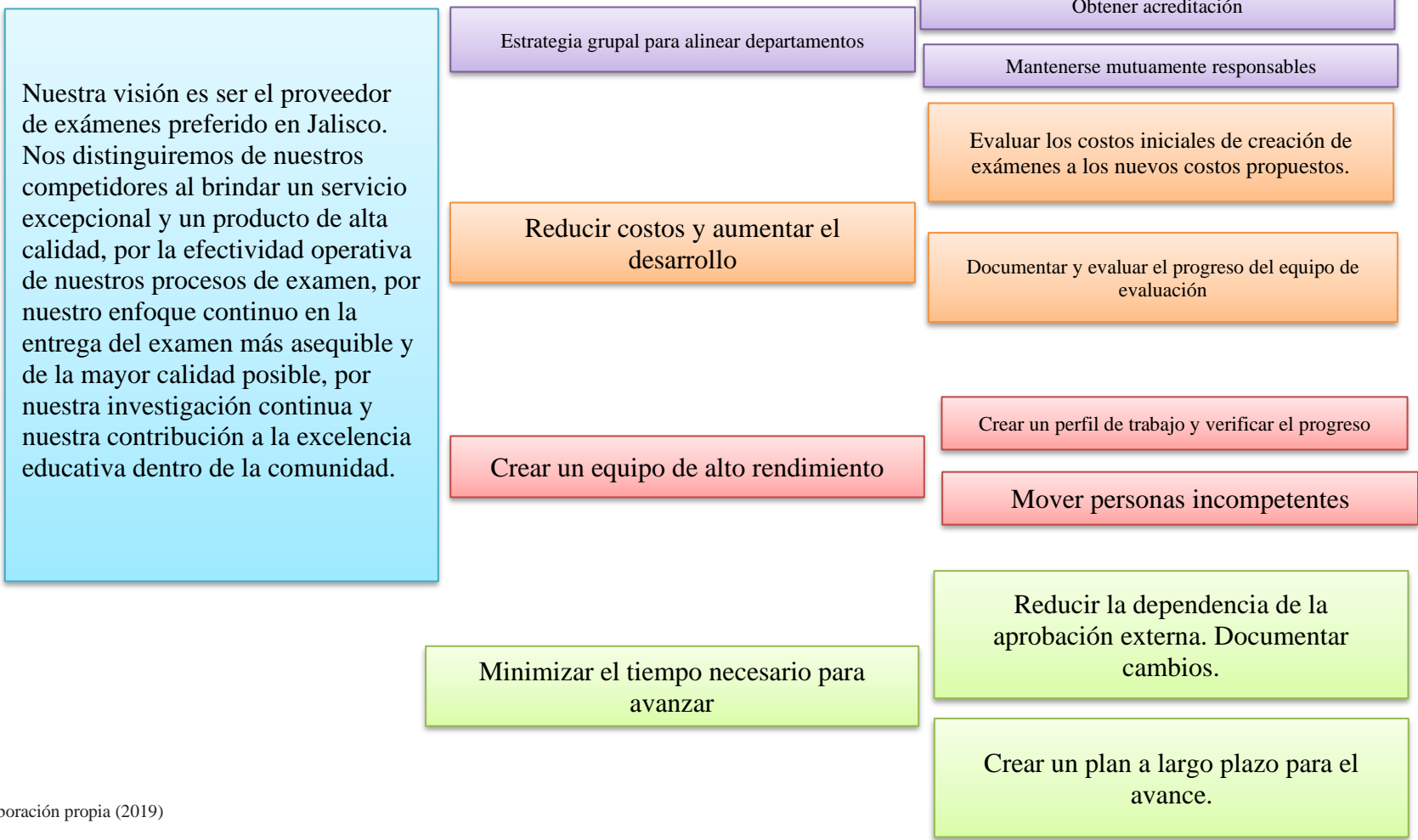
centro de todo lo demás que se haría. Las métricas futuras serían influenciadas por ellos y servirían como una guía constante durante todo el proceso de desarrollo del examen. El árbol de visión y el árbol de estrategia se pueden observar en las tablas 13 y 14.

Tabla 13: Árbol de visión



Fuente: elaboración propia (2019)

Tabla 14: Árbol de la estrategia



Elaboración propia (2019)

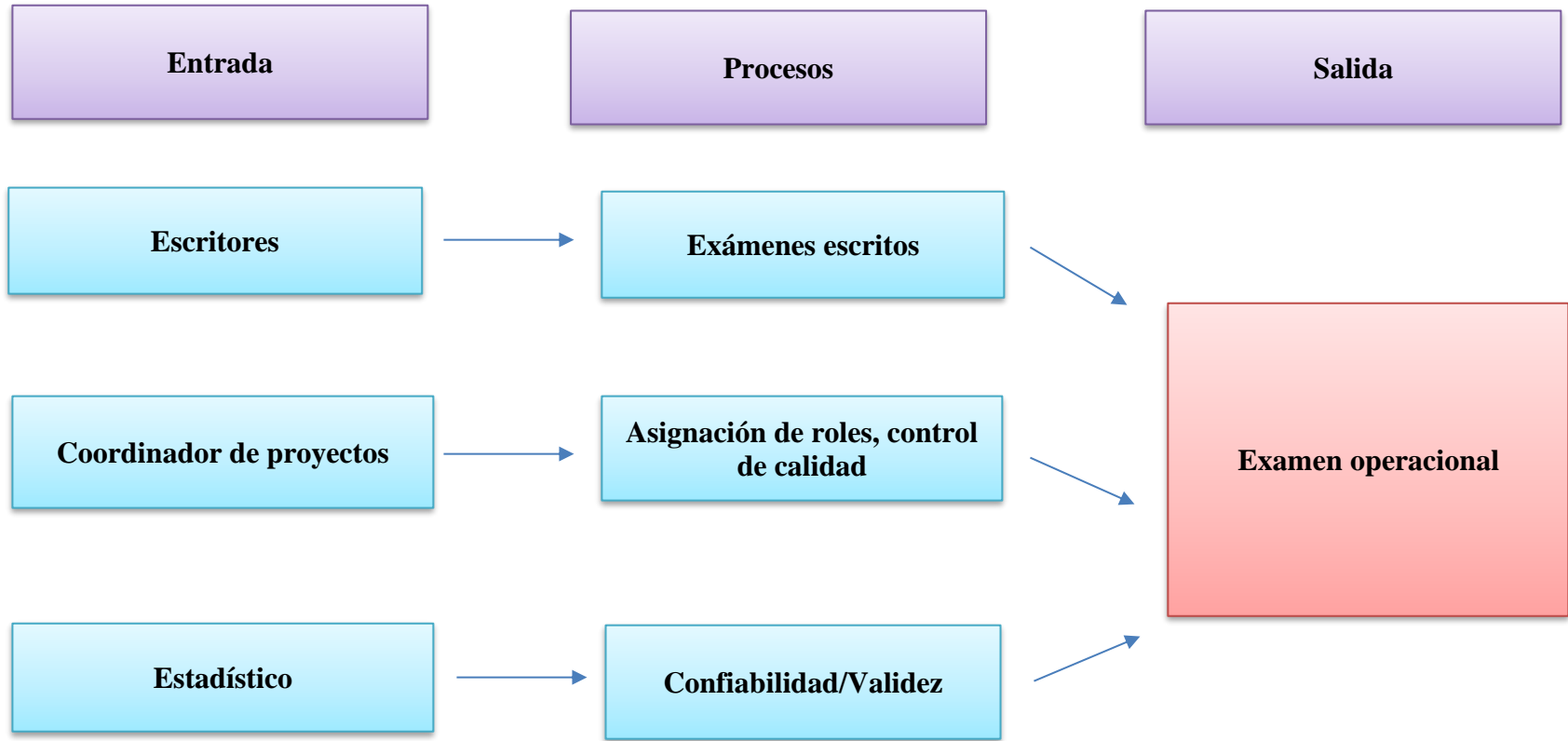
Aunque no se otorgaron nuevos fondos para el desarrollo del examen, la capacidad de utilizar pasantes e investigadores de la universidad proporcionó los recursos necesarios sin costo alguno. Además, como se realiza muy poco el desarrollo del examen de idiomas, no se pudo encontrar a nadie con experiencia real. Por consiguiente, cualquier persona que se uniera al equipo necesitaría ser entrenada. Estos nuevos miembros tendrían que pasar por una capacitación intensiva y rigurosa para ser redactores y evaluadores de exámenes competentes. A partir de la experiencia previa en el desarrollo de exámenes, se puede determinar que encontrar personas con la disposición, aptitud e inteligencia para desarrollar exámenes es extremadamente raro. Además, debido a que el coordinador del proyecto enseña en la U de G, él tiene acceso directo a los estudiantes e investigadores que tienen las competencias necesarias para este proyecto.

En el caso del escritor del examen, una estudiante que demostró que tenía las competencias necesarias para escribir un examen se le asignó una tarea similar a la que hace un escritor del examen. A partir del análisis de esta tarea, el coordinador del proyecto pudo determinar que tenía las competencias necesarias para convertirse en escritora de exámenes. Un investigador aceptó ayudar con el análisis estadístico con la condición de que pudiera publicar con el coordinador del proyecto. Para asegurarse de que podía realizar el trabajo, se le proporcionaron datos de exámenes anteriores y tuvo que realizar un análisis estadístico de la confiabilidad y la varianza. Además, se crearon cursos rigurosos para asegurar que los nuevos miembros del PEDT tuvieran los conocimientos teóricos y matemáticos para crear exámenes de alta calidad. El coordinador del proyecto imparte cursos sobre la teoría de los exámenes, mientras que el investigador imparte cursos de estadística. Finalmente, al

operador logístico se le dio la tarea adicional de pilotear exámenes. Por esta razón, los escritores de exámenes ya no tendrían que dejar de escribir exámenes para pilotar. Al identificar a las personas con las competencias adecuadas y alinearlas con una tarea correspondiente, el PEDT debe poder funcionar de manera óptima y producir exámenes de alta calidad.

Para responsabilizar a los miembros del PEDT, se realizó un análisis de los procesos en la creación del examen, como se puede ver en la tabla 15. En la tabla 16, a cada miembro del PEDT se le asignaron tareas basadas en sus competencias.

Tabla 15: Proceso de examinación



Fuente: elaboración propia (2019)

Tabla 16: Responsabilidades

Pasos del proceso de creación de exámenes	E1	CP	I	OL
1. Encontrar trabajadores capaces		X		
2. Establecer el alcance del proyecto.		X		
3. Entrenar nuevo personal		X	X	
4. Escribir declaración de diseño	X			
5. Crear especificaciones de artículos	X			
6. Escribir exámenes	X			
7. Grabar <i>listening</i>	X	X		X
8. Editar exámenes	X	X		
9. Pilotear exámenes				X
10. Capturar datos				X
11. Analizar confiabilidad y validez.		X	X	
12. Modificar preguntas	X			
13. Contactar diseño gráfico y comenzar el examen de embellecimiento.		X		
14. Editar versión final	X	X		
15. Proporcionar formación avanzada en estadística.			X	

Coordinador de Proyectos = CP
Escritor 1 = E1
Escritor 2 = E2
Operador Logístico = OL
Investigador = I

Fuente: elaboración propia (2019)

Una vez que se identificaron los pasos en el proceso, el coordinador del proyecto creó una tabla sobre el estado actual del desempeño de cada paso y cuál debería ser el rendimiento ideal. Esto se puede observar en la tabla 17.

Tabla 17: ¿Como es y cómo debe ser?

Etapa	Cómo es	Cómo debe ser
1. Encontrar trabajadores capaces	No hay un grupo de trabajadores capaces. El PEDT se ha reducido a un	Debería haber dos escritores de exámenes, un estadístico y un

	<p>coordinador de proyectos y un operador logístico. El coordinador del proyecto actualmente es responsable de todos los aspectos del desarrollo del examen, lo que no le da lo suficiente como para centrarse en uno adecuadamente</p>	<p>coordinador del proyecto, de modo que mientras los escritores escriben el coordinador del proyecto puede centrarse en otras áreas del examen que requieren su atención, el estadístico debe ser contratado para asegurar la calidad y, como hay tan pocas sesiones de examen (una cada 2 a 3 meses) el operador logístico debería hacerse cargo de la captura de datos y la prueba piloto.</p>
<p>2. Establecer el alcance del proyecto.</p>	<p>Se ha creado un alcance de proyecto y se le ha dado a la gerencia general.</p>	<p>Se debe tomar acción para que los exámenes puedan continuar desarrollándose.</p>
<p>3. Capacitar al personal</p>	<p>No se ha impartido formación en los últimos dos años.</p>	<p>La evaluación del idioma es un tema complejo que involucra lingüística aplicada, estadísticas y gestión de la calidad. Las personas deben estar constantemente capacitadas y alentadas para mejorar sus prácticas y procesos actuales.</p>
<p>4. Hacer la declaración de diseño</p>	<p>El coordinador del proyecto ha escrito las declaraciones de diseño para todos los exámenes anteriores.</p>	<p>A medida que se crean nuevos exámenes, los nuevos escritores deben escribir las declaraciones de diseño. Esto permitirá que otras personas aprendan y evalúen la necesidad de crear exámenes.</p>
<p>5. Crear especificaciones de preguntas.</p>	<p>El coordinador del proyecto escribe las especificaciones del artículo.</p>	<p>A medida que se crean nuevos exámenes, los nuevos escritores deben escribir las especificaciones de los artículos para asegurarse de que el equipo</p>

		no se vuelva dependiente de una sola persona.
6. Escribir el examen	La mayoría de los exámenes los escribe, edita y analiza el coordinador del proyecto. Dependiendo de una persona ha conducido a un lento desarrollo.	Debería haber otras dos personas que escriban y editen los exámenes.
7. Grabar comprensión oral	Las personas en Proulex son pagadas e invitadas a grabar como actores.	La práctica actual está bien.
8. Editar exámenes	El coordinador del proyecto edita o pide a otras personas fuera del PEDT que editen.	El PEDT debe tener al menos otros dos miembros que puedan escribir y editar textos.
9. Pilotear exámenes	No hay muchos exámenes que hayan sido piloteados porque no hay un estadístico que analice los resultados y no hay suficientes personas para escribir los exámenes.	Un estadístico debe ser parte del equipo para crear exámenes de alta calidad y más escritores deben ser contratados.
10. Capturar datos	En el pasado, tanto el coordinador del proyecto como el operador logístico capturaron datos.	Dado que solo hay una sesión de examen cada dos o tres meses, el responsable de logística debe usar el tiempo adicional para realizar pruebas piloto y capturar datos.
11. Analizar confiabilidad y validez.	No están siendo analizados ambos aspectos.	Un estadístico necesita analizar la confiabilidad y validez de cada examen y capacitar al PEDT en estadística.
12. Modificar preguntas	El coordinador del proyecto modifica las preguntas que tienen errores de ortografía, gramática o claridad.	Las preguntas también deben cambiarse en función de un análisis de confiabilidad / validez.

13. Contactar al diseño gráfico y comenzar el examen de embellecimiento.	El diseño gráfico es un gran apoyo, pero a veces se ve abrumado con otros proyectos.	No hay problemas serios aquí.
14. Editar versión final	Ver el paso ocho.	Ver el paso ocho.
15. Proporcionar formación avanzada en estadística.	No se proporciona formación.	Los redactores de los exámenes y el coordinador del proyecto deben ser capaces de comprender y realizar análisis de confiabilidad, variación y regresión para mejorar las prácticas actuales.

Fuente: elaboración propia (2019)

Después de que se identificaron los problemas en el proceso de examen, se diseñó un plan basado en los recursos actuales. La tabla 18 muestra el nuevo plan de acción.

Tabla 18: Plan de acción

Mes	Actividad 1	Roles	Actividad 2	Roles	Actividad 3	Roles	Actividad 4	Roles
Marzo	Completar una versión 1 de A2, B2, y multinivel examen	CP	Entrenar equipo en teoría de evaluación	CP, E1,				
Abril	Completar una versión 1 de A2, B2, y multinivel examen	CP	Escribir A2 versión 2	E1,	Entrenar equipo en teoría de evaluación	E1, CP		
Mayo	Editar exámenes	CP, E1, OL	Pilotear multinivel, B2, A2 versiones 1/supervisar <i>listening</i>	OL	Escribir A2 versión 3	E1, OL	Entrenamiento en confiabilidad	CP, I, E1, OL
Junio	Editar exámenes	CP, E1, OL	Pilotear multinivel, B2, A2 versiones 1/supervisar <i>listening</i>	OL	Escribir A2 versión 3		Entrenamiento en confiabilidad	CP, I, E1, OL

Julio	Escribir B2 versión 2 examen	E1, OL	Pilotear A2 versiones 2 y 3/supervisar <i>listening</i>	OL	Analizar datos de pilotaje. Editar exámenes.	E1, OL	Entrenamiento en confiabilidad	CP, I, E1, E2 OL
Agosto	Escribir B2 versión 3 examen	E1, OL	Pilotear B2 versiones 2 and 3/supervisar <i>listening</i>	OL	Analizar datos de pilotaje. Editar exámenes.	E1, OL	Entrenamiento en varianza	CP, I, E1, E2 OL

Septiembre	Investigar alineación de Marco Común Europeo de Referencia	CP, I, E1, E2	Escribir multinivel examen versión 2	CP, E1, E2	Analizar datas de pilotaje. Editar exámenes.	E1, E2	Entrenamiento en varianza	CP, I, E1, E2
Octubre	Investigar alineación de Marco Común Europeo de Referencia	CP, I, E1,	Escribir multinivel examen versión 2	CP, E1,	Analizar datas de pilotaje. Editar exámenes.	E1,	Entrenamiento en varianza	CP, I, E1,
Noviembre	Investigar alineación de Marco Común Europeo de Referencia	CP, I, E1,	Escribir multinivel examen versión 2	CP, E1,	Analizar datas de pilotaje. Editar exámenes.	E1,	Entrenamiento en varianza	CP, I, E1,
Diciembre	Investigar alineación de Marco Común Europeo de Referencia	CP, I, E1,	Mandar resultados de investigación para su publicación	CP, I	Pilotear multinivel versión 2	OL	Entrenamiento en regresión	CP, I, E1,

Coordinador de Proyectos = CP
Escritor 1 = E1
Escritor 2 = E2
Operador Logístico = OL
Investigador = I

Resultados	8 exámenes completados	Un equipo altamente entrenado	En equipo que puedo usar las mejores prácticas	Procesos más eficientes
-------------------	------------------------	-------------------------------	--	-------------------------

Fuente: elaboración propia (2019)

El progreso utiliza el plan de acción como guía durante toda la intervención. Además, la tabla 19 se realizó para verificar el avance de cada examen en su nivel correspondiente (A2, B2, multinivel). El objetivo de esta tabla es eventualmente tener cuatro pruebas completas

para cada nivel que hayan pasado por el control de calidad, la corrección de pruebas y la edición.

4.2 Organización de la información obtenida

El objetivo para 2019 era realizar tres versiones A2 y B2 y dos versiones multinivel para un total de ocho exámenes completos. Sin embargo, se ha podido superar el objetivo original, teniendo diez exámenes escritos y ocho operativos.

Table 19: Exámenes en desarrollo

A2

Habilidad	Prueba	Revisión	Diseño	Audio	Versiones	Listo
Lectura	1	2	Si		4	Si
Comprensión auditiva	1	2	Si	Si	4	Si
Escrito	No	1	Si		4	Si
Oral	No	1	Si		5	Si

B2

Habilidad	Prueba	Revisión	Diseño	Audio	Versiones	Listo
Lectura	1	2	Si		4	Si
Comprensión auditiva	1	2	Si	Si	4	Si
Escrito	No	1	Si		4	Si
Oral	No	1	Si		6	Si

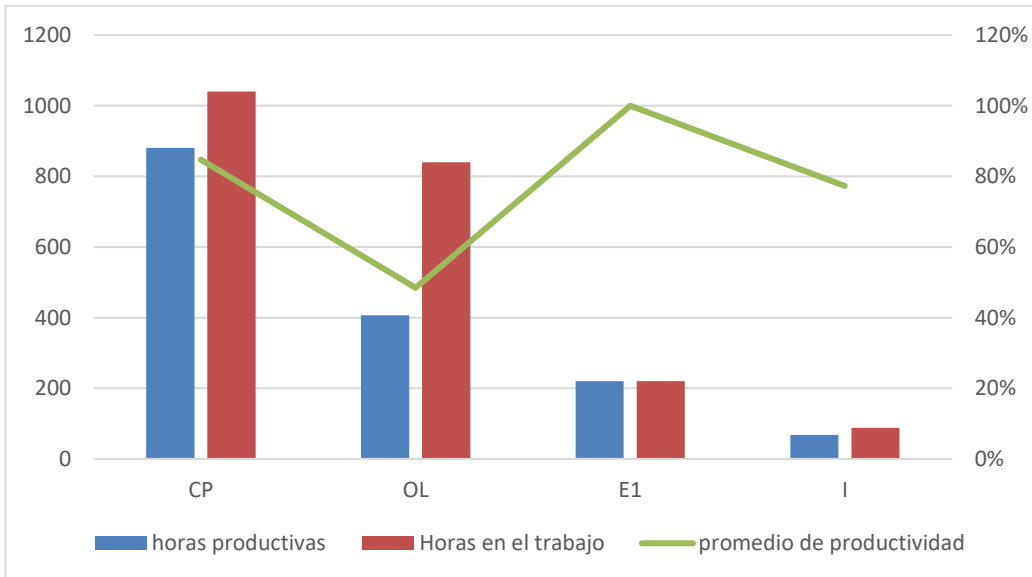
Multinivel

Habilidad	Prueba	Revisión	Diseño	Audio	Versiones	Listo
Lectura	2	2	Si		2	No
Comprensión auditiva	No	1	Si	Si	2	No
Escrito	No	1	Si		2	
Oral	No	1	Si		2	No

Fuente: elaboración propia (2019)

El progreso de cada miembro del equipo se midió a través de la productividad para asegurar que cada miembro del equipo estaba haciendo su parte justa. Se midió dividiendo las horas productivas entre el total de horas trabajadas. Para calcular las horas productivas se programaron diferentes tareas. Por ejemplo, si una persona escribiera un examen B2 y un examen multinivel, le darían ciento cuarenta y cinco horas. Estas horas se dividirían entre la cantidad total de horas trabajadas en el mes. El gráfico 5 muestra las horas en el trabajo, las horas productivas y el nivel promedio de productividad.

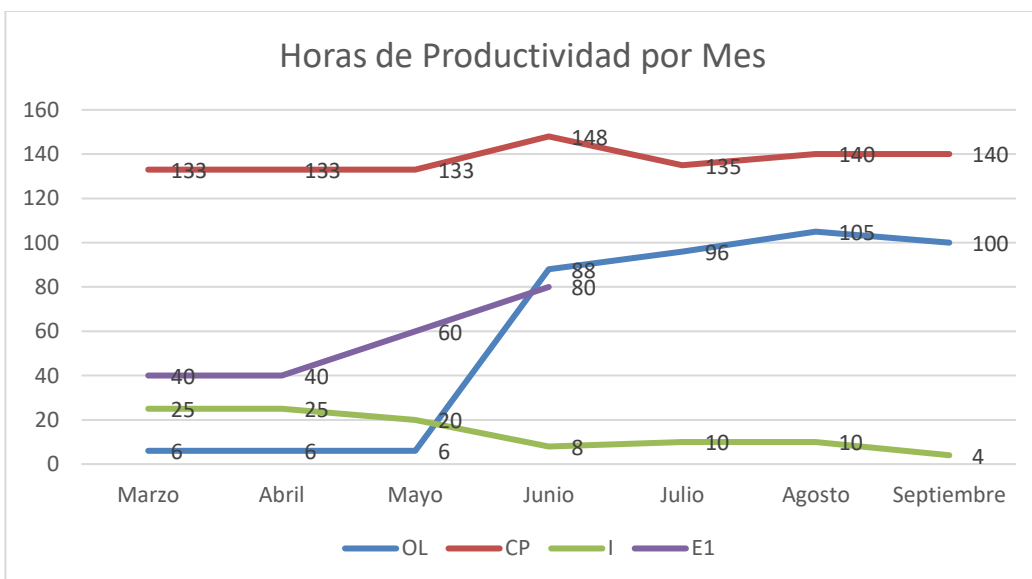
Grafica 5: Horas en el Trabajo, Horas Productivas, Promedio de Productividad en Total



Fuente: elaboración propia (2019)

En el gráfico 6, se puede observar el cambio dramático en la productividad.

Grafica 6: Horas de Productividad por Mes



En particular, el aumento de las horas productivas de la OL aumentó de solo tener seis horas de su tiempo dedicado productivamente a llegar alrededor a 100 por mes. Este aumento comenzó una vez que el OL fue informado de que su productividad no era satisfactoria y que los informes del progreso del proyecto y la productividad de los miembros del equipo se enviarían a la gerencia general una vez al mes. Los meses de marzo-mayo son especialmente bajos para el OL. Durante este tiempo, se fue de vacaciones por dos meses y regresó en mayo. En mayo, se le pidió que leyera un libro sobre evaluación del idioma y seguir un programa de entrenamiento, de modo que pudiera contribuir al desarrollo del examen (véase el apéndice 6). El cambio en el nivel de producción es significativo. El PEDT ahora puede producir exámenes de alta calidad de manera eficiente y efectiva. El progreso realizado ha sido observado por el Director General. Ha comenzado el proceso de acreditación en la SEP.

4.3 Impacto de la estrategia en la organización

Además de medir la productividad, se creó una comunidad de práctica. Se invitó a diferentes personas de varias instituciones y profesiones a debatir y participar en el proyecto y a evaluar y dialogar la excelencia académica en general. Por lo tanto, en lugar de ser simplemente una situación de rendimiento, se convirtió en una situación de aprendizaje, lo que resultó en menos resistencia y más participación (Edmondson, 2012). Como argumentó Wegner, "no es fácil transformarse sin el apoyo de una comunidad, como lo reflejan los innumerables grupos de apoyo propuestos por la industria de la autoayuda" (1998, p. 89). Al incorporar a

educadores preocupados e interesados en la evaluación, las personas comenzaron a participar en el proyecto no por obligación sino porque lo deseaban. Actualmente estamos trabajando en un libro que se publicará a fines de 2020. Se centrará en la evaluación desde varios ángulos, como las pruebas de alto impacto, la evaluación formativa y la retroalimentación, la ansiedad y las pruebas, y el uso de algoritmos para calificar exámenes orales y escritos.

Esto representa un cambio radical para Proulex. En primer lugar, Proulex no ha participado en investigaciones publicadas. Los servicios y productos generalmente se compran y adaptan para su uso en Proulex. Sin embargo, a medida que aumenta la demanda de exámenes de calidad, programas más avanzados y el uso de tecnología en el aprendizaje, Proulex ha estado explorando nuevas formas de satisfacer las demandas del mercado. Debido a la complejidad de proyectos como la evaluación, es necesario que Proulex comience a adaptar prácticas que garanticen la calidad. En el caso de la evaluación, la publicación es necesaria para legitimar la calidad de las pruebas a las partes interesadas, pero también en el desarrollo de expertos en exámenes. Otras áreas se han dado cuenta de la importancia de la publicación y ahora también están interesadas en proyectos de investigación. Por ejemplo, los departamentos de aprendizaje y tecnología y la formación del profesorado participan en el libro que se está escribiendo (ve apéndice 6) .

No todos están entusiasmados con la comunidad de práctica o investigación. De hecho, algunas personas han mostrado indiferencia. Es natural que las personas desconfíen de lo que no ha demostrado ser útil. Por lo tanto, el PEDT tiene la intención de traer resultados que demuestren la necesidad de trabajar juntos en comunidades de práctica y

buscar la excelencia académica a través de la publicación. La calidad de los servicios y productos que se crearán debería convencer a los escépticos.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN FINAL

Este capítulo da una interpretación personal de los resultados obtenidos durante el proceso de intervención. Además, incluye un análisis de la metodología utilizada y presenta algunas de las limitaciones y oportunidades para mejoras futuras.

5.1 Consecuencias de la aplicación de la estrategia

Desde que comenzó esta intervención, la productividad ha aumentado drásticamente. De hecho, se ha más que duplicado, mientras que los costos son menos de la mitad. Durante 2019, Proulex dará más de 2,000 exámenes creados por el PEDT. Además, los exámenes ya no se venden solo a los estudiantes de Proulex, sino que ahora se venden a la SEP. Estos exámenes han pasado por el proceso de desarrollo del examen; por tanto, se ha analizado su utilidad y se puede garantizar un alto nivel de calidad. Al igual que muchas áreas de la lingüística aplicada, la evaluación requiere una investigación rigurosa, trabajo en equipo y un enfoque disciplinado de excelencia. A medida que el público demande servicios y productos más complejos, Proulex necesitará los atributos antes mencionados para seguir siendo competitivos. Por tanto, proyectos como la creación del EPT sirven como modelo para proyectos futuros y una razón para innovar.

5.1.1 Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

A pesar del éxito del PEDT, proyectos como este son difíciles porque la estructura de la empresa ha promovido tradicionalmente la división del trabajo en departamentos específicos bajo estrictos procesos de trabajo. Por tanto, las personas involucradas en proyectos innovadores enfrentan barreras donde se necesita comunicación, recursos y libertad para tomar decisiones.

Lo que hizo que el PEDT tuviera éxito en este entorno fue su capacidad para trabajar fuera de la cultura y estructura normal de la empresa. Esto se hizo de varias maneras. En primer lugar, dado que los recursos humanos eran tan limitados, se hizo esencial maximizar cualquier recurso humano disponible dentro de la empresa. Para superar las limitaciones de capital humano, el PEDT aprendió a desarrollar exámenes, diseñarlos gráficamente y grabar, editar y producir audios. En segundo lugar, debido a que no hay expertos en lenguaje en evaluación en México, el PEDT tuvo que establecer contactos con personas de diferentes áreas para cubrir las competencias necesarias en la evaluación. Ninguno de estos participantes extras fue pagado; se unieron al proyecto porque estaban interesados en aprender sobre la evaluación, poder publicar sobre ella y trabajar en un proyecto que podría tener un impacto positivo en la sociedad. Sin estos participantes, el avance realizado por el PEDT hubiera sido imposible. La creación de este equipo generó las ideas, la discusión y la presión necesarias para desarrollar los exámenes. Además, mostró cómo los proyectos complejos pueden realizarse localmente al abordar un problema con expertos de diferentes áreas que compensan cualquier deficiencia en un área específica. Con esto en mente, la comunidad de práctica tiene la intención de ayudar a superar las deficiencias actuales en el conocimiento necesario para producir servicios y productos innovadores en lingüística aplicada y mantener el enfoque en el trabajo en equipo, el aprendizaje y la innovación. Proulex se beneficiaría de futuras intervenciones que ampliarían estos atributos a otras áreas de la empresa.

Muchas de estas intervenciones futuras podrían llevarse a cabo sin ninguna inversión adicional. Por ejemplo, al comienzo de este proyecto, el PEDT se encontró con barreras

constantes debido a una estricta jerarquía que no proporcionaba la flexibilidad y el poder de decisión necesarios para proyectos innovadores. Sin embargo, proyectos como este y las personas que participan en ellos están comenzando a marcar una gran diferencia en las empresas mexicanas con un entorno más controlado. Como lo afirmó Siel en su descripción del liderazgo en México:

El uso de equipos está creciendo, los empleados se están volviendo más participativos y existe una mayor tendencia a lograr consenso al tomar decisiones importantes. La jerarquía está disminuyendo a medida que los mandos intermedios exigen más de la parte superior y están cada vez más facultados para tomar decisiones y aceptar responsabilidades. Finalmente, los trabajadores más jóvenes educados fuera de México están devolviendo a las empresas mexicanas sus ideas de empoderamiento, autoridad, capacidad de toma de decisiones y gestión participativa. (2003, p. 5)

Estas ideas de empoderamiento, capacidad de toma de decisiones y gestión participativa son necesarias para proyectos innovadores que requieren habilidades de pensamiento superiores. En el caso del EPT, los medios para crear la prueba siempre estuvieron ahí. La inteligencia, el talento y el impulso se encontraron en personas en Guadalajara. Dado que estos atributos se pueden encontrar y desarrollar localmente, es seguro asumir que la mayor dificultad no es encontrar a las personas o el talento, sino más bien si se encuentran o no en un entorno que fomente el aprendizaje, la productividad y la excelencia. Esto es precisamente lo que deberían abordar las futuras intervenciones: cómo reunir a las personas más talentosas para

crear, evaluar, desarrollar, innovar y crear un equilibrio o tal vez incluso un cambio en la cultura de la empresa.

Bibliografía

- Anthony, S. D. (2012). *The little black book of innovation: How it works, how to do it*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Avizia, Y., Shin, S., Geeslin, K., & Willis, E. (2018) Does the test work? Evaluating a web-based language placement test. *Language learning & technology*, 22, (1),137-156
- Bachman, L.F. and Palmer, A.S. (1996). *Language testing in practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Bachman, L. F., & Palmer, A. (2010). *Language assessment in practice*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Brown, J., Davis, J. & Takahashi, C. (2012) *Linking, validating, and predicting TOEFL® iBT scores at advanced proficiency EIKEN levels*. Honolulu, Hawaii : Eieken Foundation of Japan.
- Banta, T.W. & Palomba (2015) *Assessment essentials*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Becker, G. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education (3rd ed.)*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bertalanffy, L. v. (1962). General system theory: A critical review. *General Systems: Yearbook of the Society for General Systems Research*, 7,, 1-20.
- Bolton, M. (1993). Imitation versus innovation: Lessons to be learned from the Japanese. *Organizational Dynamics*, 30-45.
- The British Council. (2015). *English in mexico 2015*. Retrieved from <https://ei.britishcouncil.org/sites/default/files/latin-america-research/English%20in%20Mexico.pdf>
- Carr, N. (2011). *Designing and analyzing language tests*. Oxford: Oxford University Press.
- CENNI. (n.d.). *Guía Practica para la obtencion de la CENNI*. Retrieved from http://www.cenni.sep.gob.mx/work/models/cenni/Resource/PDFs/guia_nivel12.pdf
- Drucker, P. (2006). *Innovation and entrepreneurship (kindle version)*. HarperBusiness; Reprint edition .
- Edmondson, A. (2012). *Teaming: how organizations, learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. [Kindle version]: retrieved from amazon.
- Fultcher, G, and Davidson, F. (2007). *Language testing and assessment*. New York: Routledge.
- Informador, (2014) Siete de cada diez alumnos no dominan el inglés. Retrieved from: <https://www.informador.mx/Jalisco/Siete-de-cada-10-estudiantes-de-la-UdeG-no-dominan-el-ingles-20140517-0131.html>
- Gagne, R. M. (1962). *Military training and principles of learning*. American Psychologist.
- Herbig, P. A., & Palumbo, F. A. (1996). Innovation--Japanese style. *Industrial Management & Data Systems*, 11-20.
- Khadem, R. Khadem, L. (2017). *Total alignment*. Kindle version: Entrepreneur Media, Inc.
- Llano, C. (2007). *Liderazgo y humildad*. Estado de México: Ediciones Ruz.


- Llano, C. (2014). *La amistad en la empresa*. [Kindle version]: Retrieved from Amazon.com.
- Maldonado, M. (2019, Febrero 2). Jorge Vergara, el multimillonario 'litigioso'. *El Financiero*, pp. obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/blogs/historias-de-negoceos/jorge-vergara-el-multimillonario-litigioso.html>.
- McGregor, L. (1997) The Eiken test: an investigation, *Jalt Journal*(19), (1), 24-42
- Messik, S. (1996), Validity and washback in language testing. ETS Research Report Series, 1, i-18. Princeton, NJ: <https://doi.org/10.1002/j.2333-8504.1996.tb01695.x>
- Rodriguez, M. A. (2017, Mayo 16). Ingresos de grupo omnilife se elevan 11% en 1T. *El Economista*, pp. obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Ingresos-de-Grupo-Omnilife-se-elevan-11-en-1T-20170516-0062.html>.
- Siel, C, J. (2003) Leading across cultures. *Thunderbird School of Management*.
- Schumpeter. (2012). Pretty profitable parrots for business, being good at copying is at least as important as being innovative. *The Economist*.
- Shin, S. (2018) A special interview with Assoc. Prof. Dr. Sun Young Shin about language assessment, *PASAA*, 56, 1-8
- Swanson, R. (2007). *Analysis for improving performance (Kindle Version)*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Theodore, L. (1996). Innovative imitation. *Harvard Business Review*, 1-27.
- Thurrow, L. (1993). *Head to head: The coming economic battle among Japan, Europe, and America*. New York: Warner Books.
- Tolman, N. M. (1932). *Managing strategic change*. New York: Wiley.
- Toulmin, S. (2003), *The uses of argument* (2nd ed.) Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- U de G. (2015a). *Política Institucional de Lenguas Extranjeras*. Retrieved from http://flip.cga.udg.mx/?page_id=208
- U de G. (2015b). *Comportamiento de los estudiantes de la Universidad de Guadalajara en la enseñanza del inglés*. Retrieved from http://flip.cga.udg.mx/?page_id=842
- Weir, C.J., Chan, S. H. C., & Nakatsurhara, F. (2013) *Examining the criterion-related validity of the GEPT advanced reading and writing Tests: comparing GEPT with IELTS and real-life academic performance*. Taipei, Taiwan: The Lanaguage Training and Testing Center.
- Yunwen, S. & Shin, S. (2015) Test review: the new HSK. *Iranian Journal of Language Testing*, 5, 2, 91-93
- Zepeda, R. & Shin, S. (2019). Developing and validating an English proficiency test. *MEXTESOL*, 1-10.

Apéndice 1

Cuadro 1. Niveles comunes de referencia: escala global

Usuario competente	C2	Es capaz de comprender con facilidad prácticamente todo lo que oye o lee. Sabe reconstruir la información y los argumentos procedentes de diversas fuentes, ya sean en lengua hablada o escrita, y presentarlos de manera coherente y resumida. Puede expresarse espontáneamente, con gran fluidez y con un grado de precisión que le permite diferenciar pequeños matices de significado incluso en situaciones de mayor complejidad.
	C1	Es capaz de comprender una amplia variedad de textos extensos y con cierto nivel de exigencia, así como reconocer en ellos sentidos implícitos. Sabe expresarse de forma fluida y espontánea sin muestras muy evidentes de esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. Puede hacer un uso flexible y efectivo del idioma para fines sociales, académicos y profesionales. Puede producir textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad, mostrando un uso correcto de los mecanismos de organización, articulación y cohesión del texto.
Usuario independiente	B2	Es capaz de entender las ideas principales de textos complejos que traten de temas tanto concretos como abstractos, incluso si son de carácter técnico, siempre que estén dentro de su campo de especialización. Puede relacionarse con hablantes nativos con un grado suficiente de fluidez y naturalidad, de modo que la comunicación se realice sin esfuerzo por parte de los interlocutores. Puede producir textos claros y detallados sobre temas diversos, así como defender un punto de vista sobre temas generales, indicando los pros y los contras de las distintas opciones.
	B1	Es capaz de comprender los puntos principales de textos claros y en lengua estándar si tratan sobre cuestiones que le son conocidas, ya sea en situaciones de trabajo, de estudio o de ocio. Sabe desenvolverse en la mayor parte de las situaciones que pueden surgir durante un viaje por zonas donde se utiliza la lengua. Es capaz de producir textos sencillos y coherentes sobre temas que le son familiares o en los que tiene un interés personal. Puede describir experiencias, acontecimientos, deseos y aspiraciones, así como justificar brevemente sus opiniones o explicar sus planes.
Usuario básico	A2	Es capaz de comprender frases y expresiones de uso frecuente relacionadas con áreas de experiencia que le son especialmente relevantes (información básica sobre sí mismo y su familia, compras, lugares de interés, ocupaciones, etc.). Sabe comunicarse a la hora de llevar a cabo tareas simples y cotidianas que no requieran más que intercambios sencillos y directos de información sobre cuestiones que le son conocidas o habituales. Sabe describir en términos sencillos aspectos de su pasado y su entorno, así como cuestiones relacionadas con sus necesidades inmediatas.
	A1	Es capaz de comprender y utilizar expresiones cotidianas de uso muy frecuente, así como, frases sencillas destinadas a satisfacer necesidades de tipo inmediato. Puede presentarse a sí mismo y a otros, pedir y dar información personal básica sobre su domicilio, sus pertenencias y las personas que conoce. Puede relacionarse de forma elemental siempre que su interlocutor hable despacio y con claridad y esté dispuesto a cooperar.

● ● ● 26

 Centro Virtual Cervantes

Fuente: https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/marco/cvc_mer.pdf

Apéndice 2

Proulex



Ricardo Zepeda

El Alineamiento del Equipo EPT

24/04/2018

Contenido	
Propósito	91
Nuestra visión	Error! Bookmark not defined.
<i>La clarificación de la visión</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>El árbol de la visión</i>	92
<i>Indicadores</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Roles surgidos</i>	93
Notas de la junta:	Error! Bookmark not defined.
<i>Sugerencias</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
Secunda junta	Error! Bookmark not defined.

Propósito

Se ha hecho evidente que la dirección que debemos tomar no se comparte y que las personas tienen una concepción diferente de lo que deberíamos estar haciendo con el proyecto EPT. No ha habido ningún propósito unificado o visión clara de dónde queremos estar en el futuro. Los individuos no tienen claro cuáles son sus responsabilidades y a quiénes se refieren. Actualmente no hay medios para rastrear el progreso de los miembros del equipo, lo cual está respaldado por información clave. Los miembros del equipo están desmotivados y carecen de poder para desarrollar planes de acción para mejorar los resultados. De manera que un proyecto de alineación es necesario para resolver estos problemas.

Nuestra visión compartida

Para abordar por primera vez a dónde debemos ir como equipo, primero fue necesario comprender lo que cada individuo sentía acerca de la dirección de la prueba. A continuación, se muestra una visión compartida realizada por el equipo del EPT.

Nos distinguiremos de nuestros competidores al brindar un servicio al cliente excepcional, por la efectividad operativa de nuestros procesos de prueba, por nuestro enfoque continuo en entregar la prueba más asequible y de la más alta calidad posible a través de la investigación continua y un excelente ambiente de trabajo donde los empleados sienten que su trabajo es significativo y hay oportunidad de crecimiento.

La clarificación de la visión

Nos distinguiremos de nuestros competidores al brindar un servicio al cliente excepcional, por la efectividad operativa de nuestros procesos de prueba.

Las compañías de exámenes actuales generalmente no se enfocan en la experiencia del cliente como un factor clave. Mientras se realiza el examen, las empresas están satisfechas. En nuestro caso, queremos que los clientes estén allí no más de cuatro horas desde el inicio de la prueba.

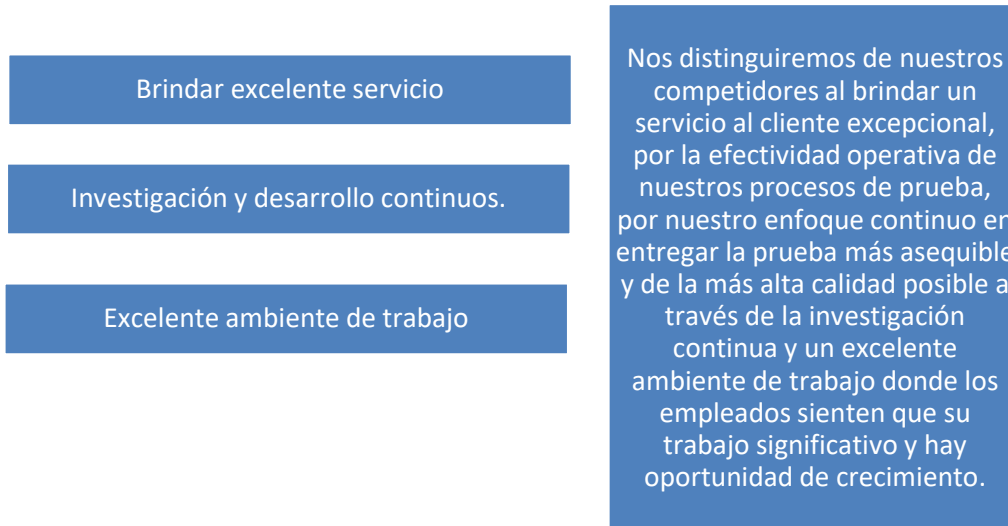
Nuestro enfoque continuo en entregar la prueba más asequible y de la mejor calidad posible a través de la investigación continua

Nuestra verdadera oportunidad es crear pruebas que puedan usarse con confianza en todo el estado. Por ejemplo, hay alrededor de 14,000-15,000 graduados la U de G por semestre. Al invertir en investigación e involucrar a actores clave dentro de la universidad, generaríamos enormes ingresos, crearíamos empleos altamente calificados y podríamos invertir en pruebas computarizadas para reducir nuestra huella de carbono.

Un excelente ambiente de trabajo donde los empleados sienten que su trabajo es significativo y que hay oportunidades de crecimiento.

Los entornos de trabajo que fomentan la confianza y dan un propósito a los empleados crean una fuerza laboral productiva y la lealtad de los empleados.

El árbol de visión



Los indicadores

Brindar excelente servicio

Satisfacción del cliente medida a través de encuestas y entrevistas.

Tiempo necesario para completar los procesos de examen

Número de candidatos que toman la prueba

Investigación y desarrollo continuos.

Planes de crecimiento ejecutados.

La formación de expertos en exámenes.

Reconocimiento de CENNI y la U de G.

Revisar prueba contra otra prueba

Número de meses y dinero para crear y tener una prueba operacional.

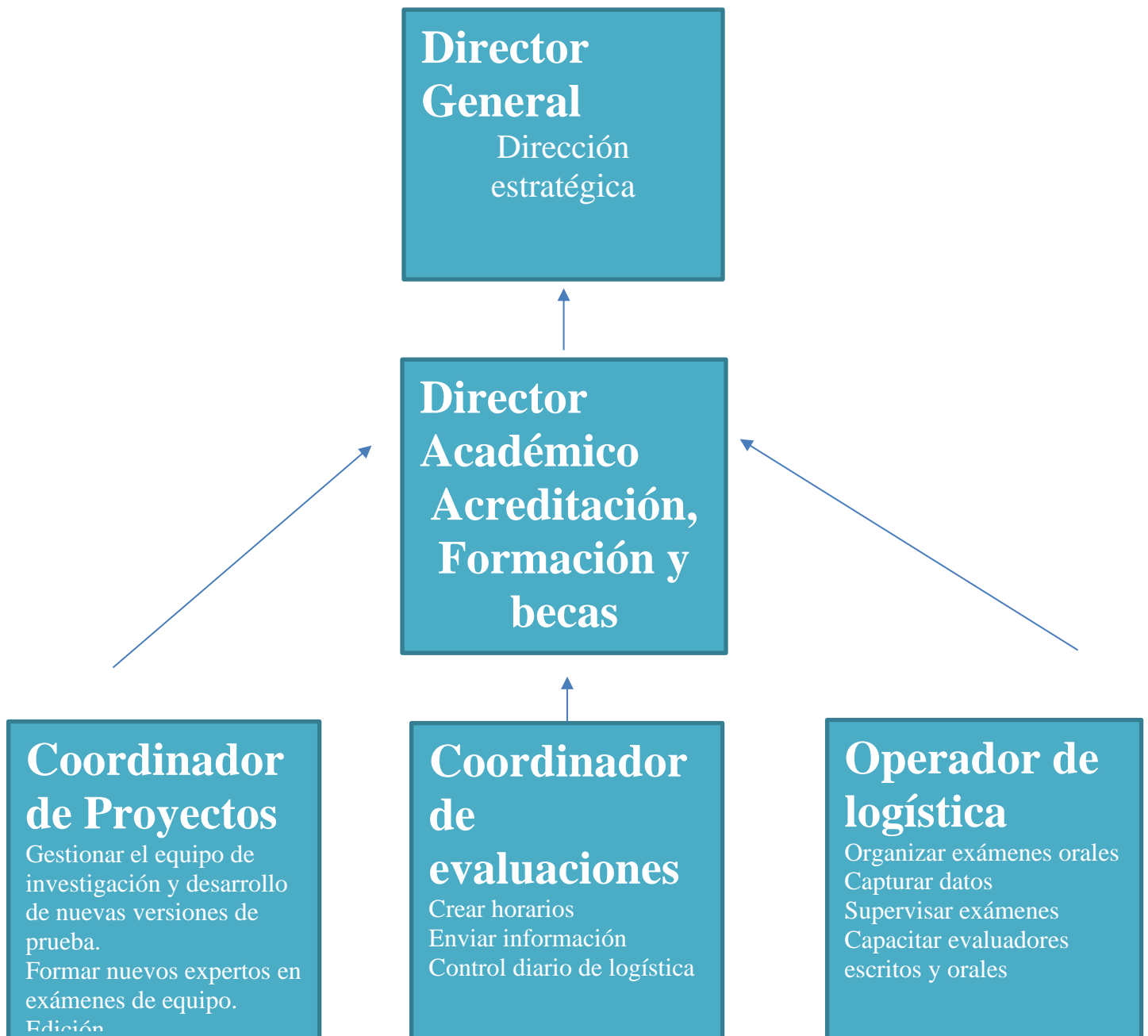
Excelente ambiente de trabajo

Encuesta de clima a los empleados.

Número de personas calificadas que trabajan en el equipo del EPT.

Roles Surgidos

Con base en las distintas competencias y experiencia de los miembros, se han asignado varios roles diferentes a continuación.



Director General

Se necesitará para guiar el proyecto y ver en qué áreas hay oportunidades de crecimiento y qué áreas se deben mantener o cambiar. También ayudará a juntar a los grupos para crear más valor de lo que lo harían individualmente.

Director Académico

Usará sus conexiones para ayudar con el reconocimiento del EPT. Por ejemplo, él estará a cargo de encontrar y conocer a las personas necesarias para la acreditación de la SEP y la U de G. Analizará las áreas donde los miembros del EPT necesitan mejorar y los enviará a la capacitación adecuada. También se encargará de todas las demás áreas del EPT.

Coordinador de proyectos

Estará a cargo de la investigación y el desarrollo. Creará pruebas y proporcionará documentos de investigación para respaldarlos, así como también investigará los aspectos comerciales de la prueba. Se mantendrá al tanto del progreso académico y administrativo realizado.

Coordinador de evaluaciones

Se ocupará de la inscripción y logística de la prueba. Ella se asegurará de que todos los procesos se realicen de manera efectiva.

Operador de logística

Participará en todos los aspectos operativos de los informes de prueba y seguimiento. También capacitará a los examinadores orales / escritos y los reclutará.

Notas de la reunión:

Existe un consenso general de que hay necesidad de apoyo. Norma necesita un empleado permanente, no un interno, ya que los internos van y vienen y necesitan ser reentrenados.

Sugerencias

Analice el tiempo y la pérdida de ingresos que Proulex pierde al capacitar a un nuevo empleado. Quizás sería mejor para las empresas proporcionar a Norma otro asistente de tiempo completo. No tener un miembro del personal capacitado también ralentiza las aplicaciones de prueba.

Segunda reunión

- Alinear la estrategia empresarial.
- Crear sinergia para una estrategia empresarial compartida.
- Análisis de oportunidades de crecimiento.

Apéndice 3

Variables de Rendimiento

Variables de rendimiento	Nivel equipo	Nivel individual
Misión	¿Los objetivos del equipo son congruentes con los objetivos de la empresa y los objetivos individuales?	¿Los objetivos profesionales y personales de los individuos son congruentes con los objetivos de la organización?
Procesos	¿La dinámica del equipo fomenta un ambiente de colaboración y desempeño?	¿Los individuos despejan los obstáculos que dificultan el rendimiento?
Capacidad	¿Tiene el equipo la capacidad combinada para cumplir de manera eficiente y efectiva los objetivos de rendimiento?	¿Las personas tienen la capacidad mental, física y emocional para desempeñarse?
Motivación	¿El equipo trabaja de manera solidaria?	¿Los individuos quieren actuar y superar obstáculos?
Pericia	¿El equipo tiene la experiencia para realizar sus metas?	¿Las personas tienen la experiencia para realizar sus metas?

Apéndice 4

El Coordinador de Proyectos

El Coordinador del Proyecto es responsable de la realización efectiva y eficiente del trabajo dentro del desarrollo de la evaluación del idioma. El Coordinador del Proyecto asegura la iniciación, planificación, diseño, ejecución, monitoreo, control y cierre exitosos de un proyecto. Día a día, el Coordinador del Proyecto se involucra en el análisis de problemas, toma de decisiones y actividades de comunicación para asegurar el progreso sin problemas del proyecto.

Tareas

Liderar al equipo de evaluación de idiomas
Facilitar la comunicación funcional cruzada.
Desarrollar los planes de trabajo y los horarios de exámenes.
Reclutar y contratar nuevos miembros del equipo.
Identificar riesgos y desarrollar planes de contingencia.
Dar seguimiento del progreso general y uso de los recursos.
Informar del estado del proyecto
Elaborar el presupuesto de gestión

	Conocimiento de la tarea "Debe saber"	Experiencia de tarea "debe hacer"
Contenido	El coordinador del proyecto debe saber cómo planificar, supervisar y concluir proyectos. Necesita tener las habilidades de liderazgo para motivar y guiar a los equipos hacia los objetivos. Se necesita conocimiento en lingüística aplicada y evaluación, así como una formación en administración de empresas. Él debe tener las habilidades de pensamiento crítico para superar los obstáculos que dificultan el progreso.	Llevar al equipo a los objetivos. Comprobar el progreso de los avances. Informar a los superiores. Facilitar la comunicación funcional cruzada. Gestionar el presupuesto.
Medida	Tener evidencia de proyectos pasados que demuestren que el candidato tiene las	A lo largo del desarrollo del examen se entregarán informes al director general, financiero y académico.

	competencias necesarias para la tarea.	El progreso realizado por el gerente del proyecto se medirá por lo que se hace antes de la implementación, durante la misma y después de ella.
--	--	--

Las boletas de calificaciones

Antes de la implementación	Necesita mejorar	Promedio	Bueno	Excepcional
Buen plan				
Objetivos claros				
Recursos asignados				
Liderazgo comprometido				

Comentarios: _____

Durante la implementación	Necesita mejorar	Promedio	Bueno	Excepcional
Entrega a tiempo				
Uso de presupuesto				
Calidad de trabajo				
Buena gestión de proyectos				

Comentarios: _____

Antes de la implementación	Necesita mejorar	Promedio	Bueno	Excepcional
Calidad de los resultados				
Entrega a tiempo				
Cumplimiento del presupuesto				
Beneficios				

Comentarios: _____

Escritor de examen

El redactor de exámenes es responsable de escribir textos y elementos de alta calidad para los exámenes del idioma inglés. El escritor del examen entiende y puede implementar la teoría de la evaluación en sus textos y entregará material de alta calidad con poca supervisión. Diariamente, el escritor del examen leerá para producir textos escritos, editará, redactará o revisará textos, y estudiará la teoría de la evaluación para hacer los exámenes más útiles posibles.

Tareas

- Escribir textos y artículos.
- Editar textos y elementos.
- Buscar retroalimentación sobre textos y artículos.
- Investigar la teoría para los textos y la teoría de la evaluación para la buena escritura del artículo
- Hacer recomendaciones para mejorar el examen
- Conocer tareas y experiencia de tareas

	Conocimiento de la tarea "Debe saber"	Experiencia de tarea "debe hacer"
Contenido	Las competencias que se requieren para ocupar este puesto son las siguientes: una comprensión profunda de la evaluación, pensamiento crítico, estudioso, excelente control del idioma inglés, habilidades avanzadas de escritura, capacidad para cumplir con los plazos y resultados.	Escribir un examen completo una vez al mes.

Medida	Para ser considerado para este puesto, un candidato deberá completar una tarea que sea similar a lo que hará como escritor de exámenes. La primera tarea que debe hacer es analizar las especificaciones del examen para una prueba. Él debe dar su opinión, que está respaldada por la literatura sobre evaluación. En la segunda tarea, utilizará las especificaciones del examen de la prueba de lectura y volverá a crear una de las secciones.	Completar un examen una vez al mes que sólo necesite una cantidad mínima de edición.
---------------	---	--

Las boletas de calificaciones

Escritor	Necesita mejorar	Promedio	Bueno	Excepcional
Escritura de preguntas				
Escritura de texto				
Formato de prueba				
Entrega a tiempo				

Comentarios: _____

El investigador

El investigador es responsable de la orientación de la creación del examen. Resuelve las dudas académicas que pueda tener el equipo y proporciona las herramientas para investigar y mejorar el examen. Él está a cargo del informe técnico y de cualquier duda académica que terceros puedan tener acerca del examen. Él guía al estadístico y se asegura de que cada sección sea confiable y válida. Finalmente, guiará la investigación para su publicación en revistas académicas mexicanas.

Tareas

Identificar problemas con la prueba y ofrecer soluciones.

Orientar el desarrollo académico de los miembros del equipo en relación con la evaluación del lenguaje.

Investigar el examen.

Guiar la investigación del estadístico.

Resolver dudas sobre la prueba.

Conocer tareas y experiencia de tareas

	Conocimiento de la tarea "Debe saber"	Experiencia de tarea "debe hacer"
Contenido	El investigador debe saber cómo desarrollar y operar un examen. Una comprensión profunda de la utilidad en la evaluación y las nuevas tendencias con la evaluación del lenguaje es una necesaria.	Comprobar el progreso de los avances. Guiar la investigación. Escribir informes técnicos. Asegurar la calidad del examen.
Medida	Para ser considerado para este puesto, un candidato deberá haber publicado artículos sobre evaluación en revistas de prestigio y ser titular de una universidad como investigador en evaluación.	Proporcionar comentarios no más de dos semanas después de recibir los avances del examen. Dar recomendaciones reflexivas a los miembros del equipo para avanzar en el proyecto. Escribir un informe técnico no más de un mes después de que se haya completado la última versión de prueba. Dirigir todas las consultas por parte de terceros.

Las boletas de calificaciones

El investigador	Necesita mejorar	Promedio	Bueno	Excepcional
Consejos útiles				
Calidad de la retroalimentación.				
A tiempo				
Calidad del informe técnico.				

Coments: _____

El estadístico

El estadístico es responsable de analizar cualquier aspecto del examen que requiera análisis estadístico. Su trabajo se centrará principalmente en establecer la confiabilidad. Trabaja con el investigador para proporcionar la evidencia necesaria para demostrar la utilidad de la prueba.

Tareas

Describir los resultados de los exámenes.

Investigar las relaciones entre los diferentes conjuntos de resultados de las pruebas.

Analizar tareas de prueba

Investigar la confiabilidad

El estadístico	Necesita mejorar	Promedio Investigar la validez
Contenido	El estadístico debe tener experiencia en matemáticas avanzadas y estadísticas. El estadístico deberá demostrar una comprensión de las estadísticas en relación con la evaluación del idioma.	Analizar pruebas y artículos Ayudar al estadístico en su informe técnico.
Medida	Para ser considerado para este puesto, el candidato deberá demostrar que puede realizar el análisis estadístico que se utilizó en el informe técnico B1.	

Las boletas de calificaciones

El estadista	Necesita mejorar	Promedio	Bueno	Excepcional
Estudios estadísticas				
A tiempo				

Comentarios: _____

Coordinador de logística y escritor

El coordinador de logística se encarga de supervisar el buen funcionamiento de la aplicación del examen B1 ya en circulación y escribir exámenes. Trabaja con CEI para agilizar las fechas de aplicación y las inscripciones y posteriormente convoca a su equipo de examinadores para dicha aplicación. Después de capturar los resultados del examen y reportarlos a DG, comparte la información para que el investigador y CP pueda analizar los datos.

Tareas

Coordinar sesiones de evaluaciones

Capturar datos

Reportar resultados

Escribir exámenes

Coordinar sesiones piloto

	Conocimiento de la tarea "Debe saber"	Experiencia de tarea "debe hacer"
Contenido	El coordinador debe saber cómo coordinar sesiones de evaluaciones y escribir un examen. Una comprensión profunda de la evaluación, pensamiento crítico, estudioso, excelente control del idioma inglés, habilidades avanzadas de escritura, capacidad para cumplir con los plazos y resultados.	Escribir un comprensión oral o lectura sección de un examen al mes.
Medida	Para ser considerado para este puesto, un candidato deberá tener experiencia en logística de evaluaciones y completar una tarea que sea similar a lo que hará como escritor de exámenes. La primera tarea que debe hacer es analizar las especificaciones del examen para una prueba. Él debe dar su	Tener sesiones de evaluaciones sin problemas de tiempo. Completar un examen en comprensión oral o lectura una vez al mes que sólo necesite una cantidad mínima de edición.

<p>opinión, que está respaldada por la literatura sobre evaluación. En la segunda tarea, utilizará las especificaciones del examen de la prueba de lectura y volverá a crear una de las secciones.</p>	
--	--

Coordinador de logística y escritor	Necesita mejorar	Promedio	Bueno	Excepcional
Sesiones de evaluaciones				
Escritura de preguntas				
Escritura de texto				
Formato de prueba				
Entrega a tiempo				

Comentarios: _____

Apéndice 5

Levels	Study materials	Project/Test	Competencies
Master	<p>Kabiak, T, M. Bendow, D. W. (2016) <i>The certified six sigma handbook</i>. ASQ Quality Press.</p> <p>Fulcher, G. Davidson, F. (2007) <i>Language testing and assessment: an advanced resource book</i>. NY. Routledge.</p> <p>Bachman, L, F. Kunnan, A, J. (2005) <i>Statistical analysis for language assessment</i>. UK. Cambridge University Press.</p>	<p>1) Publication on assessment in a peer reviewed journal.</p> <p>2) Pass ASQ CSSBB</p>	<p>1) At least C1 level in English</p> <p>2) Dependable</p> <p>3) Strong academic writing skills</p> <p>4) In depth knowledge of assessment theory</p> <p>5) Apply theory to exam creation.</p> <p>6) Analyze and evaluate tests.</p> <p>7) Define, measure, analyze, improve, and control processes.</p>
Knight	<p>Carr, N. T. (2011). <i>Designing and analyzing language tests</i>. Oxford: Oxford University Press.</p>	<p>1) Statistically analyze pilot sessions and identify items or sections that need to be changed.</p> <p>2) Write a technical report on test usefulness.</p>	<p>1) At least C1 level in English</p> <p>2) Dependable</p> <p>3) Strong academic writing skills</p> <p>4) In depth knowledge of assessment theory</p> <p>5) Apply theory to exam creation.</p>

			6) Analyze and evaluate tests.
Padawan	<p>Bachman, L. F. and Palmer, A. S. (1996). <i>Language testing in practice</i>. Oxford:Oxford University Press.</p> <p>Behrens, L. and Rosen, L, J. (2018) <i>A sequence for academic writing</i>. NY: Pearson Education.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Critique a design statement. 2) Critique exam specifications. 3) Write a design statement. 4) Write exam specifications. 5) Write a complete test. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) At least C1 level in English 2) Dependable 3) Strong academic writing skills 4) In depth knowledge of assessment theory 5) Apply theory to exam creation.
Initiate	Exam manuals, invigilator manuals, day of the test manuals, oral and written examiner training.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Give oral exams. 2) Grade written tests. 3) Invigilate tests. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) At least C1 level in English 2) Dependable

Apéndice 6

Misión

Conecte a académicos interesados en la calidad de la educación y cree proyectos de investigación que mejoren los resultados de los alumnos mediante la evaluación.

Visión

Al darse cuenta de todo el potencial de los alumnos a través de evaluaciones que brindan retroalimentación, reflexión y calidad para impulsar el desarrollo, el crecimiento y la productividad.

Objetivo a corto plazo

Desarrolle al menos cuatro proyectos de investigación que se convertirán en capítulos en un libro sobre evaluación.

Proyectos

1. ¿Funciona la prueba?

Esta investigación ya está siendo realizada por Abraham y Rick. Implica evaluar las pruebas utilizando la concepción de "utilidad" de Bachman y Palmer.

2. Pruebas de tecnología y lenguaje.

Este artículo investigará cómo se puede usar la inteligencia artificial en las pruebas de lenguaje. Se centraría en la practicidad, confiabilidad y validez que esta herramienta podría aportar. Este documento lo realizarían Elias, Marcos, Ricardo y Xóchitl. Es necesario que haya una reunión entre estas personas y se debe implementar un plan de acción.

3. Crear una organización de aprendizaje

Este documento tratará cómo crear una organización de aprendizaje para el personal académico dentro de proulex. Se centraría en objetivos medibles, el proceso para alcanzarlos y el uso de la evaluación para obtener mejores resultados para el alumno. Creo que Isa podría contribuir mucho a este proyecto debido a su amplia experiencia en la formación de docentes.

4. La cultura y evaluación de la U de G

Este documento investigará la cultura actual de evaluación dentro de la U de G y cómo el mejor conocimiento y la práctica de la evaluación podrían mejorar los resultados del alumno, considerando la cultura organizacional de la universidad. Liliana sería la más adecuada para este artículo, ya que ha trabajado dentro de la U de G como maestra, administradora y coordinadora.

5. Ansiedad y evaluación

Este artículo investigará el impacto que la ansiedad tiene en las pruebas de alto riesgo y puede explorar cómo se puede reducir la ansiedad para obtener mejores resultados académicos. Traci y Dixie escribirán este artículo.