

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración  
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

**EJE TEMÁTICO:**

**Estudios específicos sobre áreas funcionales**

Proceso de enseñanza – aprendizaje en Administración

**CONSTRUYENDO BUENAS PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN EN ASIGNATURAS  
INTRODUCTORIAS A LA ADMINISTRACIÓN EN LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNLP.**

**Building good evaluation practices in First Year Administration at the School of  
Economics at the University of La Plata.**

**Autor (es)**

Ma. Alejandra Pedragosa<sup>1</sup>  
Ma. Fernanda Barranquero<sup>2</sup>

**RESUMEN:**

El objetivo de este trabajo es describir una experiencia realizada conjuntamente entre docentes de materias introductorias a la Administración y orientadoras pedagógicas de la de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP) ideado para repensar conjuntamente las prácticas de evaluación. Esta experiencia se concretó a través de un Taller en el que participaron docentes de las tres cátedras de Administración I y la Unidad Pedagógica. El encuentro realizado posibilitó sistematizar y hacer un análisis crítico de las prácticas de

---

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias de la Educación, Docente Investigadora. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.  
Correo-e: [alejandra.pedragosa@econo.unlp.edu.ar](mailto:alejandra.pedragosa@econo.unlp.edu.ar)

<sup>2</sup> Magister en Lingüística Hispánica, Docente Investigadora. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.  
Correo-e: [fernanda.barranquero@econo.unlp.edu.ar](mailto:fernanda.barranquero@econo.unlp.edu.ar)

evaluación de los aprendizajes en Administración, así como acordar pautas concretas de mejoramiento, a través de un diálogo co-constructivo entre los participantes. La principal conclusión se vincula con la importancia de contar con espacios para generar la interlocución entre los saberes específicos del campo disciplinar y los pedagógicos del campo de la evaluación.

**Palabras clave:**

Evaluación aprendizajes - Administración - diálogo co-constructivo - mejora de la enseñanza

**ABSTRACT:**

This paper is aimed at describing an experience carried out by Administration college teachers and pedagogical counselors to rethink evaluation practices collaboratively. Teachers in charge of three courses on introduction to Administration and the Pedagogical Unit from the School of Economics at the University of La Plata participated in this workshop. This event enabled systematization and critical analysis of evaluation practices involved in Administration I, as well as agreement on improvement guidelines, throughout a co-constructive dialogue among participants. The main conclusion drawn from this experience relates to the importance of counting on collaborative work between college teachers and counselors for generating interlocution between disciplinary specific knowledge and pedagogical knowledge in the field of evaluation.

**Keywords:**

Learning Evaluation - Administration - co-constructive dialogue - teaching improvement

## **1. INTRODUCCIÓN**

La Unidad Pedagógica (UP) de la Facultad de Ciencias Económicas desde hace varios años viene acompañando los esfuerzos de los docentes por la mejora de la enseñanza para facilitar las trayectorias académicas de sus estudiantes. La experiencia que se presenta describe una de las acciones que se encuadran en este marco, vinculada al logro de una articulación entre los saberes de los docentes de Administración del Primer año con los potenciales aportes que desde la orientación educativa puede brindar la UP.

Esta actividad que se llevó adelante en el formato de Taller fue organizada a pedido de una de las Cátedras de Administración I de la FCE, con invitación extendida a las otras dos cátedras de Administración que dictan la misma asignatura. La propuesta buscó dar lugar a una construcción potente en torno a la mejora de la enseñanza y la evaluación en Administración de manera situada y contextualizada en lo que efectivamente ocurre en las aulas. Las alternativas de mejora emergieron de la articulación de los análisis críticos sobre las prácticas evaluativas y las preguntas de las docentes consideradas a partir de pistas pedagógico-didácticas que se compartieron en el Taller.

## **2. FUNDAMENTO TEÓRICO**

La evaluación es una práctica educativa familiar para toda persona que ha participado de la educación formal; los diversos alcances que se le asignan desde las perspectivas personales y sociales tiñen su comprensión. La evaluación tiene una presencia y relevancia en el proceso educativo muy importante; posee un peso muy fuerte tanto en la labor docente como en las actividades de los alumnos, e implica los aspectos propios de la situación didáctica como las consecuencias personales e institucionales que de esta práctica se derivan. La definición de la evaluación como práctica cotidiana del aula, conjuga distintas aristas en las que pueden articularse tanto las significaciones que los actores involucrados le asignan como las definiciones provenientes de distintos enfoques de la teoría de la evaluación que ofrecen comprensiones de índole académica.

Desde la perspectiva de éstas últimas, la evaluación es concebida como un proceso por el cual se elaboran juicios acerca del valor de un fenómeno dado (Stufflebeam, D y Shinkfield, A., 1985). Asimismo, es posible identificar cinco definiciones básicas de evaluación: a. como medida, b. como juicio profesional, c. como la valoración de la congruencia entre el rendimiento y los objetivos, d. evaluación orientada a la decisión y e. libre de objetivos, evaluación respondiente (Gardner, 1977). Estas categorías parten de diferentes bases de comparación y nos brindan la posibilidad de analizar las prácticas evaluativas considerando distintos aspectos. Sin lugar a dudas, la evaluación incluye una dimensión ética que la orienta hacia una evaluación justa, democrática y centrada en el proceso de aprendizaje del alumno, lo cual representa un desafío constante para la docencia.

Una primera cuestión que desde los estudios debemos advertir es que la evaluación de los aprendizajes como campo ha estado usualmente vinculada a la medición, la acreditación y la certificación de los aprendizajes y en menor medida, a promover la consideración del grado de apropiación de los aprendizajes o las dificultades encontradas para su construcción. (Litwin, 1998). Sin embargo, este Taller se ubica en una perspectiva orientada en la reflexión sobre las prácticas de evaluación. Esta mirada posibilita a los docentes la toma de conciencia sobre los aprendizajes promovidos así como omitidos en su estrategia de clase; incluye no sólo cuestiones temáticas ligadas al recorte del contenido disciplinar que los profesores realizan, sino también al tipo de conocimientos -conceptos, habilidades, actitudes, competencias, etc.- y de demanda cognitiva involucrada -reproducción de información, aplicación de procedimientos, indagación y problematización, transferencia y resolución de problemas- (Biggs 1999, Pozo y Puy Echeverría, 2009).

De allí que resulte clave generar espacios que posibiliten la explicitación de las concepciones que se sustentan acerca del conocimiento disciplinar, el aprendizaje y la enseñanza, ya que constituyen marcos referenciales epistemológicos y didácticos que orientan interpretaciones y juicios respecto a los aprendizajes de los estudiantes. Coincidimos con Gimeno Sacristán (1994) que aquello que es considerado como éxito o

fracaso en el desempeño académico depende en gran medida, de cómo se comprende y se aprecia el proceso y los resultados del aprendizaje.

Desde este encuadre, la propuesta de Taller buscó partir de la reflexión docente sobre las propias prácticas de evaluación, buscando abrir un espacio de identificación de los modos particulares en que se llevan adelante estas prácticas en Administración como campo específico de conocimiento. De esta forma, se apuntó a un trabajo de reconstrucción del conocimiento práctico de los docentes (Schön, 1998), para luego elaborar de manera conjunta y situada vías de mejora de la evaluación.. Para el análisis de las prácticas y en especial de sus instrumentos, nos ayudó la consideración del continuum que va desde la tradición clásica a las formas alternativas de evaluación, en función de identificar diversos paradigmas y fundamentos para las distintas formas de llevar adelante la práctica evaluativa. Analizar cómo estas diferentes aproximaciones se hayan presentes, se conjugan, se contraponen en las prácticas cotidianas de la formación en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, resultó un útil punto de partida para la formulación de nuevas estrategias apropiadas a la disciplina, a los sujetos de la educación que participan y a la especificidad de la Educación Superior.

### **3. METODOLOGÍA: Sistematización de Experiencia**

La sistematización de experiencias es una modalidad de trabajo tendiente a promover la comprensión y ordenar las cuestiones que se “aprenden” en una situación específica, para su capitalización y comunicación. En este caso particular, nos permite dar cuenta de las condiciones, las acciones y los conocimientos que se promovieron en la situación como así también la posibilidad de realizar un proceso reflexivo que dé lugar a la propuesta de posibles revisiones y mejora de las prácticas evaluativas.

La sistematización implicó el ordenamiento de la información producida en la experiencia para reconstruir el proceso: identificación de formas de evaluación en distintos instrumentos, análisis de sus fortalezas y debilidades, intercambio de nuevas perspectivas y vías de acción, así como una reflexión e interpretación crítica para la producción de

alternativas de mejora y cambio. Tanto la realización del Taller como la sistematización de la experiencia nos ofrecieron valiosos aprendizajes en torno a la labor en orientación educativa universitaria.

## **4. DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA**

### **4.1. Los docentes de Administración se preguntan sobre la evaluación**

A partir de una dinámica para la reflexión de la propia práctica evaluativa, los docentes plantearon en plenario sus principales inquietudes acerca de la evaluación, algunas de carácter genérico y otras más específicas sobre la evaluación en el campo disciplinar. Entre las primeras, se encuentran: ¿cómo definir la extensión de un parcial en relación al tiempo?; ¿es conveniente incorporar ejercicios que se planteen de forma diferente a la forma en que los vimos en clase?; ¿es conveniente que se explicita el puntaje de cada pregunta?; ¿es mejor evaluar con ejemplos reales?; ¿cómo evaluar la comprensión de los contenidos?; ¿preguntas de elección múltiple o preguntas a desarrollar? ¿ambas?; ¿las evaluaciones deben ser un proceso continuo?

En relación a la evaluación de los aprendizajes en administración que se llevan adelante específicamente en las aulas de la FCE, se plantearon cuestiones tales como: ¿qué métodos pueden resultar más adecuados para la evaluación específicamente en administración?; ¿cuáles son los mejores tipos de consignas?; ¿cuál debe ser el nivel de complejidad de los parciales en relación con la cursada?; ¿el planteo de casos es válido en una evaluación?; ¿es una herramienta eficiente?; ¿cuál es la utilidad de los casos?; ¿es lícito incluir preguntas referidas al TP integrador en un parcial?; ¿se puede utilizar el libro abierto?; ¿cómo ser objetivo a la hora de corregir el tipo de consignas que usamos en nuestros parciales?; ¿qué debería tener en cuenta en la corrección de las respuestas de los estudiantes (el contenido de la respuesta, el atenerse a la consigna, la redacción, etc...)?; ¿cómo hacer las devoluciones?; ¿cómo evaluar durante la clase?; ¿cómo ser justos en la calificación?; ¿cómo consensuar criterios de evaluación en la cátedra?. Estas preguntas, dejaron a los docentes de frente a

variadas problemáticas de la evaluación relacionadas con cuestiones que involucran las modalidades más convenientes para esta disciplina en particular, los tipos de instrumentos, el acuerdo de criterios, la corrección y la devolución a los estudiantes.

Para circunscribir el análisis y la focalización de cuestiones críticas o prioritarias, se les propuso analizar evaluaciones de Parciales de Introducción a la Administración de otras Universidades, a fin de que, con cierto distanciamiento, pudieran identificar puntos débiles y fuertes de la mismas, como así también similitudes y diferencias con las propias.

Este análisis de instrumentos de evaluación auténticos llevó a la reflexión en torno a cuestiones en la construcción de las consignas en relación con:

- tipo y cantidad de procesos que demandan (por ej.: “Defina, conceptualice, ejemplifique y relacione con el TP los conceptos de autoridad y amplíe con relaciones humanas”);
- nivel de amplitud de las consignas en relación con el tiempo disponible y puntaje asignado; explicitación del tipo de respuesta esperada (ej.: “Explique la teoría de los sistemas (2p.);
- tipo análisis de casos que se solicita en relación a la información provista en descripciones breves (por ej.: “Dé un ejemplo de un proceso político y de poder de esta organización; enumere y defina cuáles son los factores de complejidad.”);
- relevancia del uso de preguntas de elección múltiple cuando se busca poner en evidencia procesos cognitivos complejos, evitando la mera reproducción de información; entre otros.

Estos análisis dieron lugar a interrogantes tales como ¿cuáles son los contenidos relevantes para evaluar en una introducción a la administración?; ¿cuál es el alcance de la evaluación no sólo en términos de contenido sino también de los procesos cognitivos implicados?; ¿cómo corregir y definir el peso específico de cada ítem en relación con el contenido que evalúa la prueba? A partir de estas cuestiones se fue construyendo un diálogo en el cual se buscó ligar conceptualizaciones clave del campo de la evaluación con la especificidad de la enseñanza de la administración como contenido disciplinar.

#### **4.2. Dialogando con los saberes pedagógicos**

Teniendo los planteos y análisis anteriores de los docentes como marco, se fueron abordando cuestiones propias del campo de la evaluación que buscaron entrar en diálogo y enriquecer las perspectivas para mejorar las prácticas de evaluación en Administración I. En primera instancia se planteó la necesidad de sostener la continuidad entre el proceso de enseñanza y las instancias de evaluación. Esto involucra claridad y acuerdo al interior de la cátedra respecto de cuáles son los propósitos últimos de la enseñanza de Administración en un primer año, en función de que las instancias de evaluación se construyan de forma coherente a los mismos. ¿Deberían la enseñanza y la evaluación estar focalizados preeminentemente en la comprensión? Es decir, en procesos vinculados a la comprensión y uso de vocabulario específico, de conceptos, a la interrelación de conceptos, su categorización, ejemplificación en situaciones similares a las reales, entre otros. ¿Deberían estar más focalizados en la transferencia, el uso de conocimiento en situaciones reales, complejas? En otras palabras, ¿vincularse a la resolución de problemas auténticos, la toma de decisiones justificadas? ¿Debería pensarse como un recorrido que vaya desde la comprensión, en las primeras instancias, hacia el uso del conocimiento hacia finales del cuatrimestre? Las decisiones que se tomen en este sentido son las que orientarán el diseño de la enseñanza y por ende la evaluación; delinearán el tipo de actividades a proponer en la cursada y en espejo, el diseño de las evaluaciones. De allí que las respuestas a las preguntas en torno a si hay que incluir casos en los parciales; si se puede incluir una pregunta sobre el TPI, o cómo “asegurarnos” de que comprendan las consignas al resolver un parcial dependerá en gran medida de cómo se visualice el propósito de la enseñanza de la administración para un primer año y se vehiculicen en el marco de la clase, actividades que brinden la posibilidad a los estudiantes de progresar en el desarrollo del tipo de desempeño esperado.

En esta misma línea, surgió en el taller la inquietud en torno a ¿cómo evitar que “reproduzcan” en lugar de “demostrar comprensión” al resolver un parcial? En este sentido el poder identificar el tipo de procesos cognitivos que solicitamos que pongan en juego en

la resolución de tareas tanto en la cursada como en la evaluación resulta clave. Biggs (2005) propone que aquellos procesos cognitivos que suelen darse en las clases que tienen un fuerte componente expositivo suelen promover procesos cognitivos de menor complejidad tales como tomar apuntes, memorizar definiciones, reconocer y/o asociar características o principios. Por el contrario, aquellas clases que utilizan pedagogías activas, promueven la implicación del estudiante en su aprendizaje a través de la realización de tareas en clase individualmente y con otros, así como procesos cognitivos complejos tales como establecer relaciones, aplicar, hacer producciones concretas que posibiliten el “uso” del conocimiento para comprender situaciones, etc. De esta forma, y en relación con lo mencionado anteriormente, la reproducción de información en las respuestas en un parcial, dependerá en gran medida a) del tipo de consignas que se propongan (de memorización y recuperación de información); b) del nivel de correspondencia entre los procesos cognitivos que puede demandar la resolución de la consigna con las actividades propuestas en la cursada, c) del andamiaje que se ofrezca para la progresiva apropiación del tipo de desempeño esperado. La correspondencia entre las estrategias de trabajo empleadas en clase para el desarrollo de procesos cognitivos complejos y el tipo de consignas que se incluyen en la evaluación es clave, ya que lo que se propone a los estudiantes como desempeño en un examen no debería ser un tipo de tarea inédita para ellos.

La reflexión llevó también a re-pensar el formato y redacción de consignas, abordando la cuestión de cómo ofrecer pistas que ayuden estructurar las respuestas, en especial en ítems de respuesta corta o desarrollo; indiquen el tipo de respuesta y resolución esperada, posibiliten reducir el azar en preguntas de “multiple choice”; mejorar las formas gramaticales e inteligibilidad de consignas y opciones, entre otras.

Se avanzó asimismo en torno a las preguntas vinculadas a cómo ser más “justos” a la hora de corregir. En este sentido se planteó la posibilidad de transparentar criterios de evaluación de los desempeños de los estudiantes, que no solo orientaran la corrección de las evaluaciones sino también el diseño de la enseñanza. Esto requiere construir criterios de

forma participativa al interior de las cátedras. Se propuso el uso de rúbricas para describir cualitativa o cuantitativamente desempeños de diferente nivel, cobrando esta herramienta un doble propósito: la promoción de la discusión y el acuerdo de los criterios de evaluación entre los docentes, así como la orientación del diseño de la enseñanza y el instrumento de evaluación. Con el diálogo sobre estas cuestiones se pudo avanzar en propuestas que podrían contribuir a contar con referencias claras, pertinentes, públicas para objetivizar la corrección y orientar los aprendizajes.

#### **4.3. Los docentes identifican algunas posibles opciones de mejora**

A partir de este diálogo entre las prácticas de evaluación en Administración y algunos saberes sobre evaluación del campo pedagógico, se fueron construyendo colaborativamente marcos de acción fundamentados tendientes a promover la innovación y la mejora de las prácticas docentes en torno a la evaluación en el campo disciplinar. Entre las cuestiones que los docentes participantes señalaron como aprendizajes de esta experiencia, se encuentran las ligadas a:

- *los propósitos de la enseñanza*: “Discutir el propósito de la enseñanza de la materia: es decir, el alcance; o tal vez definir distintos propósitos según sea el primero o segundo parcial, uno más conceptual y otro de transferencia”; “Es necesario reflexionar el propósito de la enseñanza de Administración I.”
- *la congruencia entre prácticas de enseñanza y de evaluación*: “Compatibilizar lo que se presenta en clase con lo que se espera que se apropien los alumnos; elaborar la evaluación con tareas similares a las que vienen desarrollando en los cursos y no sorprender a los estudiantes”; “Si no resuelvo casos en las clases, no es el momento de introducirlo en la evaluación”; “Reflexión acerca de la tarea de elaboración de parciales donde se aborde teoría y aplicación práctica para aumentar la calidad en el aprendizaje”; “Tener siempre en cuenta que toda situación o modalidad que quiera utilizarse en el parcial debe haber sido trabajado en clase y que la metodología elegida debe ser acorde a los objetivos de enseñanza.”

- *aspectos e instancias para considerar en la evaluación:* “Sumar el uso de casos cortos y otras dinámicas a lo largo de la cursada para evaluar.”; “Redefinir y repensar los trabajos finales integradores para mejorar la comprensión y la evaluación de este en la conformación de la nota final.”
- *la explicitación del tipo de evaluación y orientaciones para desarrollar la respuesta:* “Comentarles a los estudiantes cómo van a ser evaluados mucho antes de la concreción de los parciales”; “Que el alumno cuente con información de cómo va a ser evaluado en forma previa.”; “Estructurar mejor las consignas para ayudarlos a organizar las respuestas”.
- *los criterios de corrección:* “Usar criterios uniformes de evaluación en la cátedra; exponer los criterios de evaluación a los alumnos antes de la situación de examen.”; “Lograr consenso dentro de la cátedra sobre los criterios.”
- *la enseñanza:* “Revisar y ser autocríticos con nuestra forma de trabajar en el aula.”

## 5. CONCLUSIONES

En esta propuesta se remarca la importancia de la co-construcción de saberes que se puede llevar adelante en los espacios de las cátedras. Desde nuestra perspectiva de la Orientación Educativa este tipo de dinámicas en las que se trabaja con equipos docentes de disciplinas específicas como la Administración, da lugar a una construcción de conocimiento sobre la evaluación en clave intersubjetiva, permitiendo pensar de un modo más integral y contextualizado la mejora de la enseñanza. La reflexión que se propuso sobre las propias prácticas evaluativas posibilitó, a través de la interacción discursiva, la visualización y el ordenamiento de las fortalezas y debilidades de los tipos de evaluación implementada. Asimismo, esta “conversación”, que articuló los distintos campos de saberes como lo son la Enseñanza de la Administración y la Teoría y Práctica sobre Evaluación, generó alternativas de mejora concretas de las prácticas evaluativas en contexto.

## REFERENCIAS

- Biggs, J. (2005) *Calidad del aprendizaje universitario*. Narcea.
- Biggs, J.B. (1999) *What the Student Does: teaching for enhanced learning*. Higher Education Research and Development 18(1):57-75. DOI:10.1080/07294360.2012.642839
- Coulon, A. (1995). *Etnometodología y educación*. Paidós.
- Gardner, H. (1987) *Estructuras de la Mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. FCE.
- Gimeno Sacristán, J. (1994) *Comprender y Transformar la enseñanza*. Morata
- Gimeno Sacristán, J. (1995) *El currículum: una reflexión sobre la práctica*. Morata.
- Litwin, E. (1998) *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo*. Paidós.
- Pozo, J.I. Puy Perez Echeverría, M. (Eds.). (2009). *Psicología del aprendizaje: La formación en competencias*. Ediciones Morata.
- Schön, D. (1998) *El profesional reflexivo*. Paidós.
- Stuflebean, D y Shinkfield, A., (1987) *Evaluación sistemática: guía teórica y práctica*. Paidós.

## RESUMEN HOJA DE VIDA

**María Alejandra Pedragosa:** Doctora en Ciencias de la Educación de la FaHCE-UNLP; Magister de la UBA en Política y Gestión de la Ciencia y la Tecnología (UBA); Profesora en Ciencias de la Educación (UNLP). Profesora Adjunta de la Cátedra de Psicología y Cultura en el proceso educativo y de la Cátedra de Psicología Educacional, del Departamento de Ciencias de la Educación (FaHCE – UNLP). Docente Investigadora, Directora y Co-directora de Proyectos de Investigación en el Instituto de Investigaciones de Humanidades y Ciencias Sociales (IdIHCS) de la FAHCE – UNLP. Miembro del Equipo de la Unidad Pedagógica de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

**María Fernanda Barranquero:** Magister en Lingüística Hispánica, Universidad de Minnesota (EEUU), Profesora en Ciencias de la Educación (FaHCE - UNLP). Coordinadora del Equipo de la Unidad Pedagógica de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP); Profesora Adjunta en Facultad de Informática (UNLP) en las carreras de Maestría y Especialización de Tecnología Informática Aplicada en Educación. Docente Investigadora, en el Instituto de Investigaciones de Humanidades y Ciencias Sociales (IdIHCS) de la FAHCE – UNLP