



**ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE  
MÉXICO**

**XV CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE INNOVACIONES EN DOCENCIA E  
INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**5, 6 y 7 de Septiembre de 2012, Chihuahua, Chihuahua**

**TÍTULO DE LA PONECIA**

**“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO A TRAVÉS DEL MÉTODO DE  
ESCALAS DISCONTINUAS COMO HERRAMIENTA EN EL PROGRAMA  
INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS”**

**Temática: Evaluación del aprendizaje, del desempeño docente, la investigación y la  
vinculación**

**PRESENTAN:**

**CD. y MTRA. MARÍA LORENA ALCOCER GAMBA. [lorealcocer2003@yahoo.com.mx](mailto:lorealcocer2003@yahoo.com.mx)**

**DRA. MA. LUISA LEAL GARCÍA. [lealgar@gmail.com](mailto:lealgar@gmail.com)**

**DR. MARCO ANTONIO CARRILLO PACHECO. [marco@uaq.mx](mailto:marco@uaq.mx)**

**Todos los participantes son profesores-investigadores de la Universidad Autónoma de  
Querétaro.**

**Cerro de las Campanas S/N las Campanas C.P. 76010 Querétaro Qro.**

**Tel. (442) 192 12 00**

## **RESUMEN**

En este nuevo siglo se observa una demanda acelerada de la educación superior, acompañada de una diversificación, y mayor conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación tiene para el desarrollo sociocultural y económico de México. Se han puesto en marcha a nivel mundial diferentes alternativas a favor de impulsar, orientar y apoyar la educación superior en diferentes países.

Esta gran competencia global, obliga a todo tipo de organizaciones tanto públicas como privadas, a renovarse y reformarse si lo que quieren es competir con calidad en el mundo actual, conscientes de su compromiso y su responsabilidad social. Las recomendaciones que ha venido realizando la SEP, o la ANUIES relacionado a estrategias para fortalecer la Calidad Académica en las IES, y profundizar en indicadores y herramientas que incidan en la calidad implementando sistemas de mejora en la calidad educativa. Es necesario emprender grandes proyectos para alcanzar una cultura de calidad total; dentro de las de las diferentes estrategias y necesidad de replantear políticas institucionales y parámetros de medición que coadyuven la calidad académica, se propone a través de ésta investigación el uso de.: “La Evaluación del Desempeño escolar a través del Método de Escalas Discontinuas como herramienta en el Programa Institucional de Tutorías”, toda vez, que los parámetros que se tienen en la actualidad han sido resultado de la evaluación meramente institucional, y en este nuevo método se incluye la percepción que los demás miembros de un grupo académico específico, tienen sobre el estudiante. Así como también esta herramienta sirve para identificar a estudiantes con baja eficiencia escolar, y así poder brindarles el apoyo necesario para mejorar su desempeño escolar. Es vital considerar que estas técnicas aportan información sobre niveles de liderazgo, pues miden la aceptación y comportamiento de cada estudiante en cuestión, dentro del ámbito de un grupo académico determinado., evaluando no sólo su conocimiento en la academia, sino su interrelación social con el grupo y su nivel de responsabilidad en el aula. Por lo que también proporciona un conocimiento valioso del rezago escolar, que podría cuestionar el proceso de selección o el programa de desarrollo académico.

A través de la presente investigación se pudo comprobar que la evaluación general del grupo sí aporta elemento para detectar perfiles de alumnos y eficiencia académica en el aula.

# **LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO A TRAVÉS DEL MÉTODO DE ESCALAS DISCONTINUAS COMO HERRAMIENTA EN EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS**

## **ÍNDICE**

### **INTRODUCCIÓN**

- 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**
- 2. TUTORÍA**
- 3. APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A TRAVÉS DEL  
MÉTODO DE ESCALAS DISCONTINUAS COMO HERRAMIENTA EN EL  
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS.**
- 4. CONCLUSION GENERAL**

**ANEXO 1. CUADROS DE EVALUACIÓN**

**BIBLIOGRAFÍA**

## INTRODUCCIÓN

En este nuevo siglo se observa una demanda acelerada de educación superior, acompañada de una diversificación, y una mayor toma de conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación tiene para el desarrollo sociocultural y económico de México, con la expectativa de coadyuvar a un mejor futuro.

Se han puesto en marcha a nivel mundial diferentes alternativas a favor de impulsar, orientar y apoyar la educación superior en diferentes países. Puntos importantes sobre la misión y funciones de la educación superior.

Esta gran competencia global, obliga a todo tipo de organizaciones tanto públicas como privadas, a renovarse y reformarse si lo que quieren es competir con calidad en el mundo actual, conscientes de su compromiso y su responsabilidad social.

La importancia de relacionar esta competencia global con la educación de nuestro país, en especial de la educación a nivel superior, y las recomendaciones que han venido realizando diversos organismos de la Administración Pública, a nivel de la SEP, o como resultante del trabajo que ha venido realizando la ANUIES con estrategias para fortalecer la Calidad Académica en la Instituciones de Educación Superior, y lograr profundizar en indicadores y herramientas que incidan en la calidad y la implementación de sistemas de mejora en la calidad educativa. Invitando a la reflexión de que las organizaciones educativas también deben ser objeto de profundas reformas en aras de ofrecer un servicio de calidad total a sus alumnos.

Es necesario emprender grandes proyectos para alcanzar una cultura de calidad total; dentro de las de las diferentes estrategias y necesidad de replantear políticas Institucionales y parámetros de medición que coadyuven a la Calidad académica, se propone el de la técnica.

*“La Evaluación del Desempeño escolar a través del Método de Escalas Discontinuas como herramienta en el Programa Institucional de Tutorías, toda vez, que los parámetros que se tienen en la actualidad han sido resultado de la evaluación meramente institucional, y en este nuevo método se incluye la percepción que los demás miembros de un grupo académico específico, tienen sobre el estudiante, Además de servir de controles, las medidas criterios de ejecución o de eficiencia van a utilizarse, para conceder, ascensos, premios incentivos, etc., en otras palabras para detectar a los mejores elementos, y recompensándolos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la institución. (Arias Galicia 1989)*

Así como también esta herramienta nos sirve para identificar a estudiantes con baja eficiencia escolar, y así poder brindarles el apoyo necesario para mejorar su desempeño escolar

*Es vital considerar que estas técnicas aportan información sobre niveles de liderazgo, pues miden la aceptación y comportamiento de cada estudiante en cuestión, dentro del ámbito de un grupo académico determinado., evaluando no sólo su conocimiento en la academia, sino su interrelación social con el grupo y su nivel de responsabilidad en el aula. Por lo que también proporciona un conocimiento valioso del rezago escolar, que podría cuestionar el proceso de selección o el programa de desarrollo académico.*

Cabe mencionar que esta investigación se enfoca principalmente en el estudio de la evaluación, como herramienta administrativa para incrementar la eficiencia del Programa de Tutorías, las necesidades y expectativas escolares del alumno, así como también en la búsqueda activa de la calidad total en la educación superior.

## **1.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño, como herramienta en la calidad de la educación, nos obliga a aclarar que los conceptos de esta técnica, han sido retomados en materia de Administración de Recursos Humanos, específicamente relacionados al rendimiento laboral de los colaboradores en una empresa, sin embargo, hemos considerado que pueden ser ampliamente utilizados en el campo educativo, especialmente en el Programa Institucional de Tutorías, definiendo previamente los factores a evaluar que se relacionan con la actividad educativa.

Indudablemente la evaluación del desempeño es un aspecto importante dentro de cualquier organización, ya que esta evaluación ayuda a las mismas a tomar decisiones acerca de sus colaboradores.

El estudiante, cliente, como ha sido últimamente identificado en alumno una institución educativa, o como tradicionalmente se conoce; los alumnos son la razón de ser de las Instituciones de Educación, y el motor para el desarrollo de la misma.

Hemos considerado que la evaluación del desempeño escolar a través de ésta metodología que de antaño se utiliza en las organizaciones privadas, puede ser aplicada y optimizada en el ámbito escolar, como un instrumento de gran utilidad para emprender el camino hacia la calidad en la educación superior, enfocada primordialmente a los estudiantes.

## **Evaluación del Desempeño**

Es una herramienta que permite evaluar el rendimiento escolar de los estudiantes a lo largo del proceso educativo, a través del cual, en forma integral, sistemática y continua, realizada por parte de los tutores; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento escolar del alumno en el desempeño y cumplimiento de sus obligaciones académicas, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios educativos impartidos por la institución.

La evaluación del desempeño escolar en los estudiantes, indicará si los métodos y conocimientos impartidos a lo largo del curso escolar han sido adecuados mediante las actividades de los profesores en su docencia, para, en caso de ser necesario tomar las medidas respectivas.

Sólo con una educación de calidad y con gente bien preparada, motivada y comprometida con su trabajo, Las Instituciones de Educación Superior alcanzarán mejores niveles y estándares competitivos, que les permitan consolidar su Misión como formadoras de perfiles de calidad que incidan en la mejora de la calidad de vida y en la conciencias y responsabilidad social, objeto de su creación.

Aunque la herramienta de la evaluación de desempeño es tema netamente laboral y administrativo, esto no implica una separación absoluta con otras disciplinas y mucho menos con la educación.

Es importante relacionar el tema con la educación, ya que genera una comunicación constante entre maestros y alumnos para mejorar el desempeño escolar de ambos. Así como también guía y orienta los esfuerzos, y corrige oportunamente aquellas desviaciones que pudieran tener el alumno es su desempeño escolar o el maestro en su desempeño como docente.

En esta investigación nos enfocamos en el desempeño del estudiante, ya que en otra investigación y con otros métodos se evalúa el desempeño docente, aunque desde luego éste método podría aplicarse al personal docente, sin embargo se ve la limitación del aspecto político del mismo.

## **Método de Escalas Discontinuas**

Para evaluar el desempeño, existen diversos métodos o instrumentos que varían en calidad, precisión, complejidad, etc., es por eso que elegimos el método más apropiado a las necesidades académicas del alumno, ya que creemos que tiene una gran aplicación en el campo de la educación como herramienta en la evaluación del alumno, su identidad en el grupo y en la propia

institución; así como también este modelo ayuda a lograr los objetivos que busca la institución y a preparar a los estudiantes para lograr una cultura de Calidad Total para el porvenir de los alumnos así como también para el desarrollo de nuestro país.

El método de Escalas Discontinuas es una medida de eficiencia realizada a través de la calificación de méritos.

Además de servir de control, las medidas de eficiencia van a utilizarse para detectar a los mejores estudiantes y recompensarlos. La detección de estos elementos juega un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la institución. Desde luego, también es de mucho interés conocer a aquellos alumnos que se destaquen por su poca eficiencia a fin de orientarlos a un desempeño mejor.

La calificación de méritos es una medida de eficiencia que se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un estudiante, y a lo cual se van a considerar los siguientes en esta investigación: *responsabilidad, compañerismo y conocimiento*.

Así, la calificación de méritos constituye una evaluación separada de cada una de las características principales del estudiante dentro de su grupo, con lo que se elimina una apreciación conjunta que es, por lo mismo, vaga e imprecisa. Adicionalmente se trabaja previa a la evaluación la determinación de los factores a evaluar considerando todas las opiniones del grupo, y se determina y conceptualiza cada uno de los factores seleccionados por el grupo en cuestión, permitiendo de esta forma el involucramiento del estudiantado y logrando una comprensión y claridad del método, simplificando la evaluación.

Se entiende por escala una línea horizontal que representa una “característica”, o sea una cualidad que se trata de evaluar. Uno de sus extremos corresponde al grado mínimo de dicha característica, y el otro al grado máximo, con el fin de que la sola colocación de una marca en determinado sitio, indique el grado en que, a juicio del calificador, posee el estudiante calificado la cualidad respectiva.

El método de calificación de méritos que se propone debería incluir el Programa Institucional de Tutorías es conocido como: “Método de Escalas Discontinuas”. Que como hemos mencionado se aplica en el sector privado a nivel de evaluación del trabajador, pero que puede ser adaptado en el campo de la educación.

Se han revisado algunos teóricos de la Administración de personal, y el enfoque general coincide con la óptica del trabajo que ha realizado en las últimas décadas el Maestro Arias Galicia, quien comenta sobre ésta metodología: *aquella que tiene divisiones verticales, en cuyo caso, el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica.*

Existen muchas variaciones de la escala de calificación. Las diferencias aparecerán en:

1. Las características o dimensiones que se califican de las personas.
2. El nivel al que la dimensión de desempeño está definida para el calificador.
3. La claridad con que están definidos los puntos de la escala.

Como en toda investigación, existen diferentes tipos de errores muy comunes, y en este caso, se pueden presentar dos tipos de errores en este método de escalas discontinuas;

- Definición pobre de los factores: Se da cuando un evaluador da calificaciones altas o muy bajas al no definirse correcta y claramente los factores.
- Información inadecuada de los factores: Es la tendencia a evaluar de acuerdo a los últimos acontecimientos que observo el evaluador y con ello se basa para juzgar.

El elemento de la subjetividad se reduce cuando se definen con tanta exactitud como sea posible las dimensiones de la escala y los puntos de la misma.

## **2.- TUTORÍA**

La educación superior deberá tener como eje una nueva visión y un nuevo paradigma para la formación de los estudiantes, entre cuyos elementos importantes están: el aprendizaje a lo largo de toda su vida, la orientación esencial para el auto aprendizaje, el reconocimiento de que el proceso educativo puede desarrollarse en diversos lugares formales e informales y el diseño de nuevas modalidades educativas, en las cuales el alumno sea el actor central en el proceso formativo. (UAQ. PIT, 2008).

Es así como se busca primordialmente que la Universidad a través de los tutores, brinde una atención personalizada al estudiante, para lograr el desarrollo académico adecuado que requiere nuestro país, y así día con día, encontrar en cada una de las instituciones a tutores plenamente entregados y comprometidos con el desarrollo del alumno tutorado.

*“La tutoría es una estrategia fundamental para potenciar la formación integral del alumno con una visión humanista y responsable, permite facilitar la adaptación del*



*alumno al ambiente escolar, mejorar sus habilidades de estudio y trabajo, abatir los índices de reprobación y rezago escolar, disminuir las tasas de abandono de los estudios, guiar al estudiante en las decisiones académicas propias del plan de estudios y mejorar la eficiencia terminal.”*

Dado que algunas veces el alumno dentro de su desarrollo escolar necesita de una atención personalizada para mejorar y orientar su desempeño de una manera adecuada, la Universidad Autónoma de Querétaro considera que la tutoría como herramienta estratégica que permite fortalecer los programas educativos, a través de la atención directa de los alumnos., y la canalización a servicios de competencia según sea el caso.

La tutoría es una alternativa real para la solución de problemas que no pueden ser atendidos en las aulas y que dificultan el proceso formativo de los alumnos. Como complemento de la función docente, es el espacio en donde a través del encuentro y comunicación constantes entre docente-alumno, se potencia el desempeño académico y se refuerzan las capacidades y habilidades a lo largo de su estancia en la institución.

### **Programa institucional de tutorías**

Partiendo de la perspectiva de que no se enfoca ni se pone la atención necesaria a las tutorías, la Universidad, se propuso crear el Programa Institucional de Tutorías, con la finalidad de que las tutorías sean un elemento potencial para el buen desarrollo y desempeño académico del alumno.

El Programa Institucional de Tutorías (PIT) constituye el proyecto que integra y representa los esfuerzos, las acciones y las estrategias instrumentales de atención y apoyo a los estudiantes, respondiendo a sus requerimientos de información, orientación e integración académica e institucional.

Dicho programa comenta: *El Programa está centrado en el alumno, en su proceso de aprendizaje y en su formación integral, pero también en disminuir los índices de reprobación, rezago, deserción escolar y mejora de la eficiencia terminal.*

### **3.- APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A TRAVÉS DEL MÉTODO DE ESCALAS DISCONTINUAS COMO HERRAMIENTA EN EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS.**

Dada la importancia e influencia que tiene la evaluación del desempeño principalmente en el ámbito laboral, se propone entonces aplicar tal herramienta de evaluación en el Programa Institucional de Tutorías.

En esta técnica se considera exclusivamente un tiempo fijo, y el resultado del juicio que con ella se forma se consigna por escrito, de modo que podemos tener a la larga un panorama de la eficiencia y méritos del alumno.

A través de la aplicación del método propuesto, se busca, “Encontrar a todo aquel alumno que necesita de un apoyo para mejorar su desempeño escolar, y orientarlo hacia un camino de satisfacción y calidad total con él mismo y con la propia institución. Así como también se busca impulsar aún más al alumno que tiene un buen desempeño escolar, ubicándolo y canalizándolo para que continúe y mejore su rendimiento como tal. Todo esto a través del Programa Institucional de Tutorías”.

La presente investigación se aplicó a estudiantes de sexto semestre de Licenciatura en Administración en la Facultad de Contaduría y Administración.

Se recomienda que *la periodicidad con la que debe realizarse* la calificación de méritos se debe hacer en cada semestre y en cada grupo, esta misma realizada por una comisión de evaluación previamente integrada por el Consejo Académico de la Facultad.

A través de la aplicación de este método se busca principalmente que se seleccione la estructura organizacional adecuada para alcanzar las metas previstas (el mejor desempeño de los alumnos).

Por medio de este método se busca descubrir y corregir rápidamente las desviaciones del nivel necesario del desempeño escolar en el alumno.

Se busca a través de esta investigación, no solo el beneficio de la Institución, si no primordialmente el de los alumnos a través del programa de tutorías, en dónde cada tutor o profesor tiene la responsabilidad de hacerse cargo de sus alumnos en una forma altamente comprometida, tanto de aquellos alumnos que son excelentes, hasta de los que pueden llegar a ser deficientes en su desempeño escolar., de tal manera que se encuentren todos aquellos factores que pueden influir en la evaluación del desempeño.

Actualmente, se puede considerar, que la evaluación es uno de los pilares que pueden constituir la calidad de la educación superior; entonces, calidad, evaluación e innovación son tres conceptos inseparables que sin lugar a dudas tienen que ser mejorados y aplicados a toda institución educativa, es por eso que estos tres conceptos se desenvuelven a lo largo de esta investigación.

### **Factores para la evaluación**

Debido a que el alumno tiene que llevar a cabo varios factores para cumplir con sus responsabilidades y obligaciones estudiantiles, se analizaron varios aspectos a evaluar en el alumno dentro de su grupo, y se encontraron tres aspectos de gran importancia, que influyen en el alumno como individuo en su desarrollo y rendimiento escolar.

Cabe mencionar que se tomó en consideración una escala del 5 al 10, incrementando su valor en forma ascendente.

- a) **Responsabilidad:** Entendida como la *característica que se determina para aquella persona que cumple y lleva a cabo sus compromisos y obligaciones*. Esta definición se aplica en esta investigación, tomando como estudiante responsable a aquel que cumple con sus obligaciones escolares dentro de su grupo, tales como realizar tareas o trabajos mandados por el profesor, independientemente de si estas tareas son para calificación alguna, otra característica de alumno responsable es el estudio constante de los temas impartidos en clase, de tal manera que la responsabilidad del alumno se clasifica en la siguiente categorización:

10	El alumno es totalmente responsable, por lo tanto no requiere supervisión alguna, y es un ejemplo a seguir para el grupo.
9	Es responsable, no requiere supervisión continua; se responsabiliza y cumple con sus obligaciones de estudiante.
8	El alumno requiere supervisión un poco continua para poder ser responsable y cumplir con sus obligaciones; rara vez es irresponsable, sin embargo cumple con su trabajo.
7	Es el alumno que a veces es irresponsable y es de necesidad una supervisión continua para cumplir con sus obligaciones y mejorar su desempeño escolar.

6	Es irresponsable, el cual necesita una supervisión constante ya que por el mismo no es capaz de continuar con sus obligaciones escolares.
5	Es un alumno totalmente irresponsable, el cual requiere de una alta supervisión constante en su desempeño escolar, ya que es muy descuidado y nunca se preocupó por el grado de responsabilidad que le tocaba desempeñar como tal.

- b) **Compañerismo:** Es el *vínculo existente entre un grupo de personas que lleva a cabo una relación amable, solidaria y armónica con los demás*. La definición se aplica en esta investigación tomando como compañerismo a aquel alumno que se integra con mucha facilidad en el grupo, con gran capacidad de socializar con cualquier integrante del mismo; así como también es aquel alumno que brinda. El compañerismo del alumno se clasifica en la siguiente categorización:

10	Es aquél alumno que da todo su apoyo y se integra perfectamente al grupo; brinda espontáneamente su ayuda y siempre se puede contar incondicionalmente con este compañero de clase.
9	Se integra adecuadamente al grupo sin problema alguno; y brinda su ayuda y su apoyo de buena manera pero sólo cuando se le solicita.
8	Es el alumno que se integra ocasionalmente al grupo, y es por eso que brinda su ayuda de una forma tardía; sin embargo, finalmente la brinda.
7	Se integra al grupo con cierta dificultad ya que no tiene ánimos ni interés para hacerlo, y cuando brinda ayuda no lo hace de la manera correcta y adecuada.
6	Es el alumno que casi nunca se integra al grupo, y cuando se integra lo hace por conveniencia propia y no por compañerismo; lo cual resulta totalmente perjudicial para el grupo ya que su ayuda no es la deseada.
5	Es el alumno que siempre se aísla y nunca se integra al grupo; es un pésimo compañero para realizar trabajo en equipo, no se puede confiar en él y a veces se convierte en un obstáculo para realizar diversas actividades.

- c) **Conocimiento:** Es la *capacidad que tiene una persona para pensar, razonar y recordar variada información*. La definición se aplica en esta investigación tomando como conocimiento aquella capacidad que tiene el alumno para retener, procesar y entender toda la información que es recibida en las aulas de clases por sus profesores. El conocimiento del alumno se clasifica en la siguiente categorización:

10	El alumno cuenta con una capacidad de comprensión excelente, ya que entiende los temas impartidos en clase sin necesidad de repasarlos ni estudiarlos para presentar un examen.
9	El alumno tiene muy buena capacidad de comprensión y entiende bien los temas impartidos en clase, sin embargo necesita un mínimo de dedicación para repasar los temas y comprenderlos perfectamente.
8	El alumno tiene buena capacidad de comprensión, sin embargo requiere de poca explicación por parte de terceras personas, ya sea compañeros o maestros, para finalmente lograr entender el tema en cuestión.
7	El alumno tiene un grado regular de capacidad de comprensión por lo tanto el estudiante requiere que le expliquen muchas veces para comprender el tema.
6	Es el alumno que necesita una ardua explicación por parte de terceras personas, así como también requiere de un autoestudio, ya que le cuesta trabajo procesar el conocimiento adquirido.
5	El alumno tiene un grado mínimo de capacidad de comprensión, y no procesa ni entiende en lo más mínimo el tema impartido en clase.

### **Plática de evaluación**

Para dar la continuidad a los resultados del método, el Comité de Planeación deberá entregar el resultado al área de Tutoría, y esta canalizar a los alumnos que han sido identificados para requerir un mayor acercamiento, designándoles un tutor de acuerdo a su perfil

Dado que para conseguir un nivel alto de calidad se necesitan desarrollar varios aspectos clave.

Uno de los más importantes es la motivación. Ya que esta es clave para el buen funcionamiento y desempeño del alumno; entonces, el tutor al momento de conocer al alumno en cuestión, tiene

que buscar todas aquellas herramientas necesarias para brindarle una buena comunicación al mismo, dentro del marco de la objetividad, de la validez y de la confiabilidad.

Otro de los aspectos importantes para llevar a cabo el mencionado método es la comunicación que debe de existir entre el maestro y los alumnos y entre cada alumno; dentro de esta comunicación se hace énfasis en la entrevista de evaluación que el tutor le tendría que realizar al alumno que necesite del apoyo que se brinda dentro de las tutorías; dicha entrevista se hace necesaria para alcanzar los fines de la calificación de méritos. A esta entrevista se le llamaría mejor como pláticas o charlas entre docente-alumno.

Es aquella entrevista que se realiza periódicamente entre el alumno evaluado y su tutor, a fin de que el primero sea consciente de sus cualidades y defectos como estudiante.

La plática de evaluación se realizará dentro del marco de tres objetivos primordiales:

1. Proporcionar retroalimentación al alumno (feedback) para que conozca los adelantos académicos que ha hecho, así como también hacerle consciente de sus fallas.
2. Dar la oportunidad de que se asesore al alumno sobre la forma de mejorar su desempeño como estudiante.
3. Hacerle ver las características que necesita y debe desarrollar para continuar con calidad sus estudios.

### **Aplicación**

Conociendo que el estudiante es el elemento más importante en las instituciones educativas, se busca que el tutor tenga una relación directa con el alumno por medio de la plática de evaluación, con la finalidad de que el tutor oriente y apoye al alumno para que sea capaz de desenvolver todas aquellas cualidades que impulsen a un mejor desempeño escolar.

Estas pláticas se tendrían que realizar de una manera periódica, de tal manera que el alumno sea consciente de sus cualidades y defectos como estudiante, y mejore su rendimiento escolar.

### **Procedimiento en la aplicación del método de escalas discontinuas**

A partir del hecho de que el método de escalas discontinuas requiere de una serie de pasos y metodologías, en esta investigación se realizaron una serie pasos para llevar a cabo la aplicación del método mencionado, garantizando así la confiabilidad y credibilidad del método que estamos aplicando en el Programa Institucional de Tutorías, así como también se busca garantizar la

motivación y buen rendimiento del alumno como parte del proceso que tiene como finalidad coadyuvar a la calidad en la educación superior. Los pasos a seguir fueron los siguientes:

- 1. Elección del método para la evaluación:** Se realizó una revisión y una comparación de diferentes métodos para la evaluación del desempeño, y se llegó a la elección del método de escalas discontinuas, ya que, estas escalas representan mayores ventajas porque son más claras y fáciles de usar, tanto para quienes evalúan como para los estudiantes evaluados. Pueden usarse todas las características con un valor igual, o bien ponderarse como se hizo en la presente investigación.
- 2. Elección de los factores para la evaluación:** Los factores a evaluar elegidos fueron responsabilidad, compañerismo y conocimiento, los cuales fueron anteriormente mencionados y definidos con certeza, en base a las experiencias y observación de los alumnos en las aulas de clase.
- 3. Elección del grupo al que se aplicará la evaluación:** La presente investigación se aplicó al 100% de los alumnos del sexto semestre de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro; cambiando los nombres de los estudiantes para proteger su identidad en esta investigación; por lo que la población y la muestra encuestada es 100% real y válida. Se propone que este método de investigación se aplique al finalizar cada semestre, con la finalidad de mejorar la calidad en la educación impartida por la institución.
- 4. Aplicación del método al grupo seleccionado:** Es importante comunicar e informar a los alumnos que serán evaluados el objetivo y finalidad de la evaluación; y explicar de forma detallada como deberán evaluar a cada uno de sus compañeros de clase, entregándole a cada alumno una lista de cada factor a analizar, donde cada lista contiene el nombre de todos los compañeros de clase. El alumno deberá calificar a sus compañeros de acuerdo a la ponderación que se le dio a cada factor, siguiendo un orden de importancia ascendiente del 5 al 10 según corresponda.

En la presente investigación sólo se aplicó la evaluación mencionada a un solo grupo, sin embargo se propone que tal evaluación se aplique semestre tras semestre con la finalidad de que al iniciar el siguiente semestre se le comunique al nuevo tutor de los alumnos que requieren orientación y apoyo por parte del mismo; así como también el tutor aliente a aquellos alumnos que se desempeñan satisfactoriamente.

5. **Recolección de la información:** Se unificaron todas las evaluaciones para realizar el conteo de la ponderación que el grupo le dio a cada uno de sus compañeros de clase.
6. **Determinación de promedios por factor de evaluación:** Posteriormente se determinó un promedio por cada uno de los tres factores de cada alumno para comenzar a simplificar y a analizar la información obtenida.
7. **Promedio general por alumno:** Se finalizaron los cálculos aritméticos, asignándole un promedio general a cada uno de los alumnos del grupo de acuerdo a los factores señalados, para ubicar a aquel alumno que realmente necesite de un apoyo y de una orientación para mejorar su desempeño académico.
8. **Recopilación de datos en forma gráfica:** Con los datos reales obtenidos, se procede a vaciarlos en un gráfico para un mejor análisis de la información, teniendo en consideración las siguientes medidas de clasificación para cada alumno:

10%	óptimo
20%	bueno
40%	regular
20%	malo
10%	pésimo

9. **Análisis de los datos estadísticos recopilados:** Toda vez que se hayan vaciado los datos al gráfico, se procede al análisis definitivo de la información, detectando de una manera muy eficaz el nivel académico del grupo, así como también el desempeño individual de cada uno de los estudiantes.
10. **Toma de decisiones:** Finalmente se llega a la fase final de la investigación, la toma de decisiones, la cual debe realizarse de la manera más adecuada posible para el beneficio del alumno y de la propia institución, tomando en consideración otras herramientas que ya se tiene en información institucional, como registros académicos, datos de informes individuales de tutorías, y canalizar adecuadamente a los alumnos.

A través de la toma de decisiones concretará e identificará definitivamente a los alumnos que requieren de una mayor atención por parte del tutor.

Es importante mencionar que el Programa Institucional de Tutorías deberá estar dirigido y abierto absolutamente a todos los alumnos, desde los estudiantes que requieren de elevada atención y orientación para su mejor desempeño escolar, hasta aquellos que tienen alto



rendimiento académico, dado que en la actualidad solo se consideran aquellos que presentan alguna deficiencia académica, psicológica, socio cultural o física. Cuando en realidad la orientación a la mejora y el desarrollo integral debe enfocarse como es Misión del PIT a toda la comunidad estudiantil.

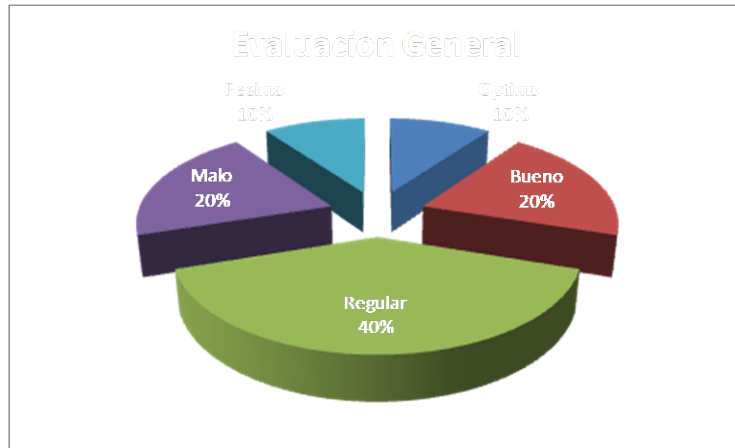


FIGURA 1. FUENTE: ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS

#### 4.- CONCLUSION GENERAL

La presente investigación muestra la percepción que tiene cada uno de los compañeros del mismo grupo y semestre hacia los demás, haciendo hincapié en que de acuerdo al plan de estudios, este grupo ha estado integrado de esta forma los últimos 6 semestres, por lo que el conocimiento de cada uno sobre los demás tiene mayor objetividad, dado que es de 3 años de convivencia.

Es importante destacar que este resultado es en cierta forma la imagen que cada uno proyecta hacia el grupo, por esa razón nos pareció muy interesante el desarrollar y llevar a cabo el método de escalas discontinuas de evaluación del desempeño.

Todo esto con la finalidad de que los alumnos a los cuales el grupo los haya percibido como los más bajos, tengan la expectativa de mejorar y sean incorporados al PIT, para emprender acciones que les permitan mejorar. Desde luego que el método aporta datos también sobre líderes, por lo que la riqueza del método puede aplicarse en diferentes proyectos académico y de desarrollo de emprendedores.

## ANEXO 1. CUADROS DE EVALUACIÓN

### Resultados: Factor Responsabilidad

NOMBRE DEL ALUMNO	RESPONSABILIDAD	
ANGELINA JOLIE	234	10% OPTIMO
VALENTINO LANUS	198	
AMANDA MIGUEL	192	
BEYONCE KNOWLES	191	
LEONARDO DI CAPRIO	191	
AVRIL LAVIGNE	179	
VERONICA CASTRO	170	
OSVALDO SANCHEZ	169	20% BUENO
BARBARA MORI	124	
ORLANDO BLOOM	79	
TOM CRUISE	79	
MARILYN MONROE	78	
MIGUEL BOSE	77	
MONIKA LEWINSKI	77	
FERGIE	76	
GUILLERMO OCHOA	76	
ENRIQUE IGLESIAS	74	
GALILEA MONTIJO	73	
MARC ANTONI	73	
SALMA HAYEK	73	
NELLY KIM FURTADO	72	
PARIS HILTON	71	
SHAKIRA	71	
MARIBEL GUARDIA	68	
FABIOLA CAMPOMANES	67	
JUSTIN TIMBERLAKE	67	
SILVESTER STALLONE	67	
CHRISTIANO RONALDO	65	
NICOLE KIDMAN	65	
ROBBIE WILLIAMS	65	
FRANCISCO FONSECA	64	
PAQUITA LA DEL BARRIO	64	
ROBERT DE NIRO	64	
TINA TURNER	64	
GAEL GARCIA	63	
JENIFER LOPEZ	63	
MADONNA	63	
UMA THURMAN	63	
VICTORIA RUFO	63	
JIM CARREY	62	20% DEFICIENTE
NATALIE PORTMAN	62	
NICOLAS CAGE	62	
SHANIA TWAIN	62	
FACUNDO CABRAL	61	
DAVID BECKHAM	60	
ROBERTO CARLOS	59	
ZIDANE	59	
CRISTOPHER UCKERMAN	58	
OSCAR DE LA OLLA	58	
SANDRA BULLOCK	58	
CHRISTINA AGUILERA	55	
PAUL NEWMAN	55	
RONALDO	55	
HUGO SANCHEZ	51	10% PESIMO
PAOLA NUÑEZ	51	
INGRID CORONADO	50	
WILL SMITH	47	
VANESSA ACOSTA	43	
PENELOPE CRUZ	42	
GWEN STEPHANI	38	

FIGURA 2. FUENTE: ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS

### Resultados: Factor Compañerismo

NOMBRE DEL ALUMNO	COMPAÑERISMO		
ORLANDO BLOOM	245	10% OPTIMO	
MIGUEL BOSE	226		
NELLY KIM FURTADO	224		
MARILYN MONROE	223		
FERGIE	222		
GUILLERMO OCHOA	221		
ENRIQUE IGLESIAS	215	20% BUENO	
PARIS HILTON	214		
AMANDA MIGUEL	212		
SALMA HAYEK	212		
MARC ANTONI	210		
MONIKA LEWINSKI	210		
LEONARDO DI CAPRIO	208		
OSVALDO SANCHEZ	205		
SHAKIRA	204		
UMA THURMAN	204		
GALILEA MONTIJO	203		
JIM CARREY	203		
BEYONCE KNOWLES	199		
AVRIL LAVIGNE	197		
MARIBEL GUARDIA	197	40% REGULAR	
PAQUITA LA DEL BARRIO	194		
VERONICA CASTRO	194		
NICOLE KIDMAN	193		
TINA TURNER	193		
JUSTIN TIMBERLAKE	192		
FABIOLA CAMPOMANES	190		
VALENTINO LANUS	190		
MADONNA	189		
SILVESTER STALLONE	189		
VICTORIA RUFO	189		
FACUNDO CABRAL	188		
JENIFER LOPEZ	188		
FRANCISCO FONSECA	186		
ROBERT DE NIRO	185		
ZIDANE	185		
CHRISTIANO RONALDO	184		
DAVID BECKHAM	184		
GAEL GARCIA	184		
ROBBIE WILLIAMS	183		
NATALIE PORTMAN	180		20% MALO
OSCAR DE LA OLLA	180		
SHANIA TWAIN	179		
NICOLAS CAGE	175		
ROBERTO CARLOS	175		
BARBARA MORI	173		
CRISTOPHER UCKERMAN	168		
SANDRA BULLOCK	168		
CHRISTINA AGUILERA	166		
PAUL NEWMAN	165		
HUGO SANCHEZ	162		
PAOLA NUÑEZ	161		
INGRID CORONADO	158		
RONALDO	158		
WILL SMITH	154	10% PESIMO	
ANGELINA JOLIE	153		
TOM CRUISE	150		
VANESSA ACOSTA	146		
GWEN STEPHANI	130		
PENELOPE CRUZ	128		

FIGURA 3. FUENTE: ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS

### Resultados: Factor Conocimiento

NOMBRE DEL ALUMNO	CONOCIMIENTO	
ORLANDO BLOOM	239	10% OPTIMO
MIGUEL BOSE	226	
TOM CRUISE	225	
ANGELINA JOLIE	224	
FERGIE	222	
MONIKA LEWINSKI	221	
MARILYN MONROE	215	20% BUENO
NELLY KIM FURTADO	213	
UMA THURMAN	213	
GALILEA MONTIJO	212	
GUILLERMO OCHOA	212	
MARC ANTONI	211	
PARIS HILTON	210	
FRANCISCO FONSECA	209	
MARIBEL GUARDIA	209	
JENIFER LOPEZ	203	
SALMA HAYEK	202	
VALENTINO LANUS	202	
SHAKIRA	200	
PAQUITA LA DEL BARRIO	198	
ZIDANE	196	40% REGULAR
JIM CARREY	195	
SILVESTER STALLONE	194	
ENRIQUE IGLESIAS	193	
NATALIE PORTMAN	193	
NICOLE KIDMAN	193	
AMANDA MIGUEL	192	
GWEN STEPHANI	192	
JUSTIN TIMBERLAKE	191	
ROBBIE WILLIAMS	189	
VICTORIA RUFO	188	
AVRIL LAVIGNE	187	
LEONARDO DI CAPRIO	187	
FACUNDO CABRAL	186	
BEYONCE KNOWLES	185	
FABIOLA CAMPOMANES	185	
ROBERT DE NIRO	185	
SANDRA BULLOCK	185	
TINA TURNER	185	
DAVID BECKHAM	184	
MADONNA	184	20% MALO
VERONICA CASTRO	184	
NICOLAS CAGE	183	
CHRISTIANO RONALDO	182	
Gael GARCIA	182	
OSVALDO SANCHEZ	182	
OSCAR DE LA OLLA	180	
CHRISTINA AGUILERA	177	
PAOLA NUÑEZ	174	
SHANIA TWAIN	174	
CRISTOPHER UCKERMAN	173	
PAUL NEWMAN	173	
HUGO SANCHEZ	171	
ROBERTO CARLOS	171	
WILL SMITH	170	10% PESIMO
VANESSA ACOSTA	167	
RONALDO	166	
INGRID CORONADO	162	
BARBARA MORI	151	
PENELOPE CRUZ	145	

FIGURA 3. FUENTE: ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS

## Resultados Globales de la Evaluación

NOMBRE DEL ALUMNO	MEDIA	%
ORLANDO BLOOM	4.3	10% OPTIMO
MIGUEL BOSE	4.2	
MARILYN MONROE	4.2	
GALILEA MONTIJO	4.1	
FERGIE	4.1	
PARIS HILTON	4.1	
GUILLERMO OCHOA	4.0	20% BUENO
NELLY KIM FURTADO	4.0	
UMA THURMAN	4.0	
ANGELINA JOLIE	3.9	
MARIBEL GUARDIA	3.9	
ZIDANE	3.9	
MARC ANTONI	3.9	
MONIKA LEWINSKI	3.8	
AMANDA MIGUEL	3.8	
JIM CARREY	3.8	
NATALIE PORTMAN	3.8	
VALENTINO LANUS	3.8	
FACUNDO CABRAL	3.8	
LEONARDO DI CAPRIO	3.8	
FABIOLA CAMPOMANES	3.7	40% REGULAR
JUSTIN TIMBERLAKE	3.7	
SHAKIRA	3.7	
SALMA HAYEK	3.7	
PAQUITA LA DEL BARRIO	3.7	
ENRIQUE IGLESIAS	3.7	
JENIFER LOPEZ	3.7	
MADONNA	3.7	
SILVESTER STALLONE	3.7	
BEYONCE KNOWLES	3.7	
NICOLE KIDMAN	3.7	
VICTORIA RUFO	3.7	
ROBBIE WILLIAMS	3.6	
AVRIL LAVIGNE	3.6	
ROBERT DE NIRO	3.6	
OSCAR DE LA OLLA	3.6	
SHANIA TWAIN	3.6	
FRANCISCO FONSECA	3.6	
OSVALDO SANCHEZ	3.6	
ROBERTO CARLOS	3.6	
VERONICA CASTRO	3.5	20 % MALO
DAVID BECKHAM	3.5	
PAOLA NUÑEZ	3.5	
TOM CRUISE	3.5	
CRISTOPHER UCKERMAN	3.5	
CHRISTIANO RONALDO	3.5	
NICOLAS CAGE	3.5	
PAUL NEWMAN	3.4	
HUGO SANCHEZ	3.4	
TINA TURNER	3.4	
CHRISTINA AGUILERA	3.4	
SANDRA BULLOCK	3.4	
GAEL GARCIA	3.4	
WILL SMITH	3.4	
VANESSA ACOSTA	3.3	10% PESIMO
GWEN STEPHANI	3.3	
INGRID CORONADO	3.1	
RONALDO	3.0	
BARBARA MORI	2.9	
PENELOPE CRUZ	2.8	

FIGURA 4. FUENTE: ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arias Galicia, Fernando. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas. México, D.F.
- Universidad Autónoma de Querétaro. *Programa Institucional de Tutorías*.
- O. Jeff Harris, Jr. (1982). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Limusa. México.
- García Pelayo, Ramón. (1985). *Larousse diccionario Usual*. Editorial Larousse. México, D.F.

## **FUENTES DE INTERNET**

- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/)
- [www.uaq.mx/servicios/desacad/tutorias/fac/index.html](http://www.uaq.mx/servicios/desacad/tutorias/fac/index.html)