

**Encuentro Regional ADENAG Centro-Oeste y NOA  
Facultades de Ciencias Económicas UNC y UNT  
19 y 20 de marzo de 2020  
“ADMINISTRACIÓN 4.0”**

Eje temático:  
Propuestas/experiencias de enseñanza de la  
administración.

**DESARROLLO DE RÚBRICAS PARA LA EVALUACIÓN  
DE TRABAJOS DE CAMPO**

SAUNDERS, Shirley del Carmen. Autor y Expositor  
Facultad de Ciencias Económicas. UNC  
Celular 351-6206952  
[shirleysaun@gmail.com](mailto:shirleysaun@gmail.com)

DAVID, María Laura. Autor y Expositor  
Facultad de Ciencias Económicas. UNC  
Celular: 351-2094033  
[m\\_lauradavid@hotmail.com](mailto:m_lauradavid@hotmail.com)

## RESUMEN

El presente trabajo describe la experiencia realizada en la elaboración de rúbricas para la evaluación del trabajo de campo que se desarrolla en la cátedra de Sistemas y Procedimientos Administrativos (SYPA). En la primera parte se contextualiza la materia para la cual se hace el trabajo de campo y luego se profundiza en las particularidades que tiene este trabajo, que consiste en realizar una consultoría en los sistemas administrativos de una organización real del contexto. A continuación, se explican las razones por las cuales este tipo de trabajo se imprime bajo una perspectiva de evaluación formativa y se fundamentan las razones por las cuales se considera que la elaboración de rúbricas, serán una herramienta que permite mejorar el proceso de evaluación. Posteriormente, se relata la experiencia realizada y la metodología usada para el desarrollo de las rúbricas. En la sección de resultados se planteas aquellos aspectos relevantes que se esperan obtener con el uso de esta herramienta, tanto para los docentes como para los alumnos y, por último, se plantean algunas conclusiones relevantes del trabajo y lo que se espera aporten las rúbricas al proceso de evaluación actual y futuro de la cátedra.

Palabras claves: EVALUACIÓN FORMATIVA, APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS, PROCESO DE EVALUACIÓN, CONSULTORÍA, SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

## 1. INTRODUCCIÓN

Con el presenta trabajo, se busca relatar la experiencia desarrollada por el cuerpo docente de la cátedra de Sistemas y Procedimientos Administrativos (SYPA) en la elaboración de rúbricas para la evaluación de los trabajos de campo que se desarrollan en la materia.

En la primera parte del desarrollo se contextualiza la materia para la cual fue elaborada la rúbrica. Posteriormente, se explica en qué consiste el trabajo de campo que se realiza, cuáles son sus particularidades y las dificultades que presenta para el proceso de evaluación en general y para los docentes y alumnos en particular. Luego se relata la experiencia transitada con la evaluación de la rúbrica y se explican los pasos que se siguieron en dicho proceso. En la sección de resultados, se plantean las potencialidades que se esperan obtener con el uso de la rúbrica en las diferentes aulas de práctico. Para finalizar, se realizan algunas conclusiones del trabajo realizado hasta el momento y lo que se espera en un futuro.

## 2. DESARROLLO

### 2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO PRESENTADO

La materia Sistemas y Procedimientos Administrativos (SYPA) pertenece al primer cuatrimestre del cuarto año de la carrera de Licenciatura en Administración (7mo semestre). En el año 2019 tuvo 180 inscriptos en total y la cátedra es única, por lo tanto, el contenido y la modalidad de dictado se aplicó en todas las comisiones del mismo modo.

#### 2.1.1. ESTRUCTURACIÓN DE LA MATERIA

La materia ha sido estructurada en tres Módulos:

El primero consta de un capítulo que permite introducir los conceptos sobre Sistemas Administrativos y el Pensamiento Sistémico como herramienta de investigación.

El segundo Módulo consta de cuatro capítulos para recorrer la Metodología de Investigación Administrativa y el rol del Consultor/Analista.

El tercer Módulo se conforma con cuatro capítulos que trabajan sobre el contenido conceptual del Sistema de Organización, Sistema de Decisiones, Sistema de Procesos y Procedimientos Administrativos y Sistema de Información.

### 2.1.2. PLAN DE INTEGRACIÓN CON OTRAS ASIGNATURAS

La materia se vincula en forma directa con *Diseño de Organizaciones*, dictada en el 6° semestre de la carrera. Con esta asignatura se trabaja en conjunto para lograr una adecuada interrelación y secuencia de los temas a desarrollar, evitando las superposiciones y asegurando la profundización e integración de los conceptos.

En Sistemas y Procedimientos Administrativos se integran los contenidos que el alumno incorporó previamente en sucesivas materias del área de administración, como Introducción a la Administración (1° semestre), Principios de Administración (3° semestre), Psicosociología de las Organizaciones (4° semestre), Evolución del Pensamiento Administrativo (5° semestre) y Diseño de Organizaciones (6° semestre). Además, introduce contenidos que serán reforzados y profundizados posteriormente en Tecnologías de Información I (8° semestre) y Política de Negocios (9° semestre), entre otras asignaturas.

### 2.1.3. OBJETIVOS GENERALES DE LA MATERIA

- Establecer las necesidades de tecnología administrativa que tienen las organizaciones, para desarrollar acciones de adaptación o proacción a partir de la caracterización del contexto en que se encuentran.
- Conocer la metodología para el análisis, diagnóstico y diseño de los sistemas administrativos, para asesorar, dirigir y ejecutar planes de diseño y transformación organizacional.
- Desarrollar y aplicar la capacidad de razonamiento, el espíritu crítico y la actitud creadora para evaluar las tendencias y las tecnologías propuestas por la ciencia administrativa para el estudio de los sistemas administrativos y las posibilidades concretas y adecuadas para su aplicación.
- Obtener habilidades para orientar y asesorar sobre las tecnologías de gestión administrativa en ámbitos diversos de actividad, para asumir el rol de agente de cambio en las organizaciones.
- Indagar sobre los métodos, las técnicas y recursos propios de la administración, para actuar de modo continuo en pos de la productividad y la competitividad organizacional.
- Lograr una visión sistémica integral de la Organización y su funcionamiento, que actúe como marco de referencia permanente en el desarrollo de la actividad profesional vinculada al estudio de los sistemas administrativos.
- Conocer y valorar la función del consultor externo o del analista interno para el logro de la productividad administrativa como aporte a la productividad y competitividad integral.

## 2.2. EVALUACIÓN A TRAVÉS DE UN TRABAJO DE CAMPO

Los alumnos de la materia SYPA deben seleccionar una Organización real del medio sobre la cual efectuarán el estudio de sus sistemas administrativos, específicamente el Sistema de Organización, Decisiones, Procesos y Procedimientos e Información, respetando la metodología de investigación administrativa. Es necesario, que la primera presentación que realicen los equipos contenga toda la información referida a la organización seleccionada para el estudio y que sea aprobada por el docente asignado para su seguimiento. Sobre ella, realizarán el análisis, diagnóstico y diseño de los sistemas administrativos ya mencionados. Estos trabajos se cumplimentarán mediante entregas sucesivas con el seguimiento continuo del docente y permitirá que los alumnos realicen un contacto importante con la realidad empresarial y la práctica profesional.

Se busca que los alumnos puedan transferir los contenidos teóricos de la materia y ejercitar la capacidad de análisis y el espíritu crítico, orientándolos en forma progresiva hacia la incorporación de capacidades profesionales en el estudio de los sistemas administrativos.

El trabajo práctico se desarrolla durante todo el dictado de la materia. El primer desafío para el alumno es buscar una organización que les abra las puertas para hacer el trabajo práctico. La organización puede ser de cualquier tipo, el único requisito es que puedan verse sus tres niveles organizacionales básicos (superior, medio y operativo). Que los alumnos tengan que encontrar la organización, pretende ponerlos en situación de búsqueda laboral y simulación de las acciones que uno emprende cuando recién se recibe y desea hacer consultoría organizacional.

El trabajo práctico consta de cinco entregas parciales, cuyas fechas de presentación son conocidas por el alumno desde el primer día de clases al igual que las exigencias y contenido de cada una. El segundo desafío para los alumnos se corresponde a la primera entrega del trabajo, en la cual se busca que los alumnos sean capaces de armar una propuesta de trabajo de consultoría que oficie de contrato de trabajo y que pueda expresar con claridad los servicios propuestos al potencial cliente, incluyendo objetivos, alcance del trabajo, tareas a desarrollar, metodología de trabajo, tiempos estipulados, condiciones de trabajo y presupuesto.

Las siguientes entregas (de la segunda a la quinta) se corresponden con un trabajo de consultoría, en el cual se enseña a los alumnos a tener una metodología de trabajo, que consiste en las etapas de relevamiento, análisis, diagnóstico y propuestas de cambio.

Estas entregas son enviadas vía mail o mensajería al docente de trabajos prácticos para que le realice las devoluciones pertinentes a los alumnos. La parte más valiosa de este proceso, está precisamente en el feedback entre el grupo de alumnos y el docente ya que se trabaja de manera muy cercana y con gran detalle de correcciones. La profundidad de las observaciones y sugerencias que hace el docente apuntan a finalizar con un trabajo con características profesionales para ser entregado a la organización que abrió sus puertas, como una forma de agradecimiento.

Cada una de estas entregas lleva una calificación que se promedia al finalizar el cuatrimestre junto con la nota que lleva el trabajo final escrito que presenta el grupo (única instancia donde deben presentar el trabajo de manera impresa). Las últimas dos semanas de clase, los alumnos exponen sus trabajos prácticos y dicha exposición y defensa les genera una nota individual que se promedia con el promedio de las notas descriptas anteriormente. Todas estas instancias de corrección y evaluación generan una sola nota que, sumada a otras notas, le permite al alumno regularizar o promocionar la materia.

### 2.2.1. PRINCIPALES DESAFÍOS PARA LOS DOCENTES

Como se ha descripto anteriormente, la evaluación del trabajo de campo entra en el concepto de evaluaciones formativas, debido a que el acento está puesto en el proceso que los alumnos realizan durante el aprendizaje formal. Como expresa Olmos Miguelañez (2008) la intención de la evaluación se centra en recabar información durante el proceso de aprendizaje que hace el alumno, a fin de recabar información que permita redireccionar las intenciones del docente en su propuesta de enseñanza.

Bajo esta perspectiva, los docentes y alumnos son agentes activos del proceso de aprendizaje y la retroalimentación se presenta como la estrategia central. Como expresa Anijovich y González (2012) la retroalimentación se vuelve beneficiosa en varios sentidos, incluyendo aspectos emocionales que atienden a la justicia pretendida de la evaluación, pero que implican al mismo tiempo, una diferenciación en ciertas situaciones. La retroalimentación necesaria en las formaciones formativas, apuntan a construir diálogos y generar preguntas disparadoras de reflexión por parte de los alumnos para que ellos puedan tomar conciencia de sus formas de aprender, valorar sus procesos y los resultados que se obtienen y autorregular su aprendizaje (Anijovich y González, 2012)

Para que esto pueda generarse, un gran desafío del docente es comunicar con claridad las actividades que se espera que realicen los alumnos, los criterios con los cuales se evaluarán dichas tareas y sobre los que se realizarán las retroalimentaciones que

favorecerán el aprendizaje. Es por ello, que desde la cátedra de SYPA y a través del trabajo de varios años, se fueron elaborando, completando y mejorando las guías de relevamiento de trabajo de campo. El objetivo fundamental, era dar pautas metodológicas que orientaran al alumno para que pueda realizar el trabajo con la mayor autonomía posible.

Sin embargo, no era el único desafío que el docente tuvo que enfrentar debido a que, una vez realizada la guía, consensuada entre todo el cuerpo docente, puesta en práctica y corregida a través de las experiencias acumuladas en las aulas, sobrevolaba la sensación de injusticias o diferencias evaluativas entre las comisiones de trabajo práctico. En un porcentaje muy bajo, pero no por ello poco importante, algunos alumnos manifestaban que existían diferentes exigencias a la hora de evaluar en las distintas aulas de del práctico.

Esto nos lleva a pensar en alguna forma de evaluación que permitiera ser más clara tanto para el alumno como para el docente. De este modo, la rúbrica se presenta como una alternativa viable, porque representa una hoja de ruta de tareas que permite a los alumnos y docentes compartir sus expectativas sobre una actividad, organizado en diferentes niveles de cumplimiento que se van desagregando entre los extremos de resolución insuficiente y resolución excelente. La rúbrica reduce la subjetividad de la evaluación y facilita que los diferentes profesores que forman parte de una misma asignatura coordinen su actividad de corrección y compartan los criterios de evaluación (Masmitjá et al. 2013).

#### 2.2.2. EL PROCESO DESARROLLADO

La primera decisión que se tomó al momento de elaborar la rúbrica, fue determinar si se usaría una rúbrica holística o analítica y se seleccionó la analítica, por considerar que la misma responde de manera más adecuada a la necesidad primordial de la cátedra, de unificar criterios y ponderaciones de corrección entre las diferentes aulas y profesores de prácticos. Posteriormente, se tuvieron que tomar diferentes decisiones, que implicaron un debate y retroalimentación entre el cuerpo docente. Este proceso se fue desarrollando en el siguiente orden:

- Definición de los indicadores: para cada una de las cinco entregas de trabajo de campo, es necesario definir cuáles son los ítems que van a ser evaluados. Se decidió tomar y reflejar la estructura de cada entrega, que los alumnos tienen explicada y desarrollada en la Guía de Relevamiento de trabajo de campo.
- Ponderación: Luego se especificó la ponderación o peso que se le dará a cada uno de los ítems definidos en la etapa anterior, de acuerdo a su importancia para la realización del trabajo y la futura vida profesional del egresado.
- Escala de calificación: se tomó una calificación cualitativa y cuantitativa que permitirá guiar adecuadamente en la comprensión de la nota, tanto al docente como al alumno. teniendo en cuenta que la materia tiene posibilidades de regularizar o promocionar, se decidió dividir la escala en cuatro niveles, se la siguiente manera
  - No logra las exigencias mínimas (menos de 4)
  - Logra levemente pocos ítems (4 a 6)
  - Logra adecuadamente varios ítems (7-8)
  - Desarrolla adecuadamente la mayoría de los ítems (9-10)
- Redacción de descriptores: en cada ítem evaluado, se describe qué se espera que el alumno desarrolle para alcanzar diferentes niveles de aprendizaje y que se corresponden con cada escala de calificación. A modo de ejemplo, se encuentra en el anexo del presente trabajo, la rúbrica armada para la primera entrega de trabajo de campo que corresponde a Estudio Preliminar y Planeamiento del Mandato.

### 3. RESULTADOS

Ante las dificultades de mantener un criterio totalmente uniforme entre las 7 (siete) aulas de trabajos prácticos, se hace imperiosa la necesidad de encontrar un instrumento que permita o facilite la mayor uniformidad posible en relación a las valoraciones que los docentes realizan de los trabajos de campo. La subjetividad no es algo deseado en las evaluaciones, pero es muy difícil desprenderse de ella cuando se trata de corregir trabajos de consultoría en la vida real. El docente debe evaluar competencias complejas en el proceso de aprendizaje del alumno, como su capacidad de reflexión, la profundidad de sus análisis críticos, la transferencia de conceptos a la realidad organizacional, la habilidad de lograr adecuadas interpretaciones de los datos relevados y su capacidad de generar propuestas de cambio que permitan erradicar los problemas de la organización para la cual están haciendo el trabajo.

La rúbrica ayuda a la homogeneidad de criterios entre las diferentes aulas prácticas, a la hora de asignar una determinada calificación, pero también, su proceso de construcción implica repensar cómo se quiere enseñar y cómo se va a evaluar (Masmitjà et al. 2013). La rúbrica tiene un alto potencial, no solo para favorecer la corrección del docente, sino también porque ayuda al desarrollo de la autonomía cognitiva del alumno. cuando el estudiante inicia su proceso de aprendizaje con una clara especificación de lo que se pide que desarrollo y también conoce qué es lo que el docente valora en mayor y menor medida y cómo ésta va a realizar la evaluación de su trabajo, permite disminuir su incertidumbre y le posibilita iniciar su proceso con mayor compromiso. La rúbrica “permite al estudiante monitorizar la propia actividad, autoevaluándose y favoreciendo la responsabilidad ante los aprendizajes” (Masmitjà et al. 2013 p11).

#### 4. CONCLUSIÓN

El desarrollo y aplicación de la rúbrica, no es la instancia final de un proceso de evaluación, sino simplemente es el inicio de un proceso reflexivo para evaluar permanentemente las metodologías empleadas en la materia y las posibilidades que damos a los alumnos de aprehender realmente los contenidos disciplinares, actitudinales y procedimentales. En esta primera instancia, se elaboró una rúbrica simple, que deja de evaluar explícitamente, otros ítems que nos interesan incorporar y que tienen que ver con la evaluación de competencias transversales. Probar, corregir y repensar los ítems, las ponderaciones y la escala de calificación, es una actividad a realizar una vez que se haya probado la herramienta como se diseñó.

Además, otro gran potencial que tiene la rúbrica, es probarla como instrumento de autoevaluación por parte de los alumnos. Antes de iniciar el trabajo, el alumno sabe lo que el docente espera de su realización y tiene un panorama claro de los diferentes niveles que puede alcanzar en su desarrollo (a través de los descriptores), conduciendo de mejor manera el esfuerzo del grupo de trabajo. El proceso de aprendizaje es complejo e implica que el docente debe tomar muchas decisiones importantes para el desarrollo de un adecuado proceso metodológico. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las decisiones vinculadas a la evaluación, tienen una relevancia superior y el proceso de evaluación puede resultar en una influencia superior a las ejercidas por las actividades de enseñanza.

#### 5. BIBLIOGRAFÍA

- Masmitjà, J. A., Irurita, A. A., Trenchs, M. A., Miró, M. B., Marín, A. C., Busquets, M. C., ... & Ruiz, L. M. (2013). Rúbricas para la evaluación de competencias. Cuadernos de docencia universitaria, 26. <https://goo.gl/kGzkAF>
- Olmos Miguelañez, S. (2008). *Evaluación Formativa y Sumativa de estudiantes universitarios: Aplicación de las Tecnologías a la Evaluación Educativa*. Tesis doctoral. Universidad de Salamanca. España.
- Anijovich, R. y González, C. (2012): *Evaluar para aprender. Conceptos e instrumentos*. Buenos Aires: Aique.

ANEXO: Ejemplo (con resolución) de rúbrica para la primera entrega de trabajo de campo

ESTUDIO PRELIMINAR y MANDATO						
	No logra las exigencias mínimas (menos de 4)	Logra levemente pocos ítems (4 a 6)	Logra adecuadamente varios ítems (7-8)	Desarrolla adecuadamente la mayoría de los ítems (9-10)	Pond.	Nota parcial
Cuadro de Estudio preliminar (30%)	La información relevada es muy escasa, no logran identificar correctamente las técnicas con los datos volcados en el cuadro y no se logran hacer observaciones adecuadas y vinculadas al mandato del trabajo. Las observaciones realizadas, no son inferencias, deducciones u observaciones que le sirvan al consultor para elaborar su plan de trabajo, sino que son datos obtenidos de la organización con alguna técnica de relevamiento.	La información relevada es buena (entre el 50 y 60% del cuadro). Logran identificar correctamente entre el 80 y el 90% de las técnicas de relevamiento con los datos volcados en el cuadro y se logran hacer hasta 2 observaciones adecuadas y vinculadas al mandato del trabajo.	La información relevada es muy buena (entre el 70 y 80% del cuadro). Logran identificar correctamente todas las técnicas de relevamiento con los datos volcados en el cuadro y se logran hacer hasta 4 observaciones adecuadas y vinculadas al mandato del trabajo.	La información relevada es excelente (más del 80% del cuadro). Logran identificar correctamente todas las técnicas de relevamiento con los datos volcados en el cuadro y se logran hacer más de 4 observaciones adecuadas y vinculadas al mandato del trabajo.	0.3	4 1.2
Diagnóstico inicial (10%)	No siguen el formato propuesto en la guía de relevamiento. No hay vinculación entre estudio preliminar y mandato. No se fundamenta la propuesta de trabajo en los sistemas administrativos	Logran un formato aceptable de diagnóstico y se encuentra mínimamente vinculado el estudio preliminar con el mandato y hay una escasa fundamentación de la propuesta de trabajo en los sistemas administrativos	Logran un buen formato de diagnóstico. Se encuentran buenas vinculaciones entre el estudio preliminar y el mandato y hay una adecuada fundamentación de la propuesta de trabajo en los sistemas administrativos	Logran un excelente formato de diagnóstico. Se encuentran muy buenas vinculaciones entre el estudio preliminar y el mandato y hay una completa fundamentación de la propuesta de trabajo en los sistemas administrativos	0.1	5 0.5
Objetivos (5%)	No redactan correctamente un objetivo por cada sistema administrativo y tampoco son pertinentes al sistema bajo estudio.	Logran una redacción aceptable de cada objetivo. Los objetivos propuestos son vinculantes a cada sistema pero no los expresan correctamente o tienen elementos a corregir.	Logran una buena redacción de cada objetivo. Los objetivos propuestos son vinculantes a cada sistema pero no los expresan correctamente o tienen elementos a corregir.	Logran una muy buena o excelente redacción de cada objetivo. Los objetivos propuestos son vinculantes a cada sistema y los expresan correctamente.	0.05	6 0.3
Alcance (5%)	No redactan un alcance del trabajo en cada sistema. Confunden alcance con objetivos o proyectos a desarrollar.	Redactan un alcance aceptable del trabajo en cada sistema, aunque existen confusiones en algunos ítems o aspectos a corregir porque no son pertinentes al sistema o porque confunden parcialmente con objetivos o proyectos a desarrollar.	Redactan un buen alcance del trabajo en cada sistema, saben diferenciar con objetivos y proyectos a desarrollar, pero deben mejorar algunos aspectos menores.	Redactan muy bien el alcance del trabajo en cada sistema y saben diferenciar con objetivos y proyectos a desarrollar.	0.05	4 0.2
Proyectos a desarrollar (20%)	No se presenta un listado de actividades que deben realizar para alcanzar el objetivo del sistema, dentro de su alcance. Lo que presentan, no responde a lo que son los proyectos a desarrollar.	Presentan un listado o una redacción que representa las actividades que deben realizar para alcanzar el objetivo del sistema, dentro de su alcance, pero de manera muy incompleta y no respetan la metodología de investigación administrativa.	Presentan un listado correcto de las actividades que deben realizar para alcanzar el objetivo del sistema, dentro de su alcance, de manera incompleta, pero respetan la metodología de investigación administrativa, aunque deben corregir algunos aspectos.	Presentan un listado completo y correcto de las actividades que deben realizar para alcanzar el objetivo del sistema, dentro de su alcance y respetan la metodología de investigación administrativa.	0.2	8 1.6
Duración y metodología (10%)	No respetan la metodología que vemos en la materia y no realizan el gráfico de gantt	Respetan la metodología que vemos en la materia, pero tienen más del 50% de aspectos a mejorar y realizan el gráfico de gantt con varios errores.	Respetan la metodología que vemos en la materia, pueden tener algunos aspectos a mejorar (no más del 20%) y realizan el gráfico de gantt con pocos errores.	Respetan la metodología que vemos en la materia y realizan el gráfico de gantt sin errores.	0.1	9 0.9
Modalidad Operativa (5%)	no logran plantear adecuadamente las necesidades del consultor para realizar el trabajo o copian el ejemplo de la guía.	Logran plantear parcialmente las necesidades del consultor para realizar el trabajo, Falta mayor desarrollo y claridad.	Logran plantear adecuadamente las necesidades del consultor para realizar el trabajo. Se puede profundizar su desarrollo y mostrar mayor creatividad y claridad en su desarrollo.	Logran plantear las necesidades del consultor para realizar el trabajo de manera excelente y completa.	0.05	8 0.4
Presupuesto y forma de pago (15%)	No realizan el presupuesto con el detalle solicitado	Desarrollan el presupuesto, pero falta el detalle de más del 50% del mismo (fundamentalmente que se hayan especificado las horas de trabajo para computar los honorarios profesionales)	Desarrollan el presupuesto, aunque faltan completar algunos detalles que no representan más del 30% del mismo (fundamentalmente que se hayan especificado las horas de trabajo para computar los honorarios profesionales)	Desarrollan el presupuesto de manera excelente (fundamentalmente que se hayan especificado las horas de trabajo para computar los honorarios profesionales)	0.15	5 0.75
NOTA FINAL DE ESTUDIO PRELIMINAR Y MANDATO						5.85