



UAI Universidad
Abierta
Interamericana

Título:

**Reformulación del Trabajo Práctico de la Asignatura Administración Estratégica
de la Carrera Licenciatura en Administración de Empresas en la Escuela Argentina de
Negocios Mediante la Implementación de Portafolio Académico**

Alumno/Autor:

Gerardo Luis Ayala Bertel

Tutora:

Livia García Labandal

**Trabajo Final Para la Obtención del Título de Especialista en Docencia
Universitaria**

Facultad de Desarrollo e Investigación Educativa

Universidad Abierta Interamericana

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

2023

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi hijo Sebastián, quien siempre me ha inspirado a ser mejor, a mi esposa Meriele, mi compañera de vida y mi apoyo incondicional en cada paso que doy, a mi mamá Liney, por su amor y sacrificios que han hecho posible mi formación académica, a mi abuela Herlinda, por su sabiduría y enseñanzas valiosas que siempre llevaré conmigo. A mi familia y amigos por su incondicional apoyo y por creer en mí en todo momento. Este logro es de todos ustedes.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi directora de tesis, Livia, por su guía, paciencia y dedicación durante todo el proceso de investigación. Sin su apoyo y conocimientos, este trabajo no hubiera sido posible.

También quiero agradecer a mis compañeros de cursada, quienes me brindaron su amistad y apoyo en todo momento. Sus aportes y sugerencias fueron valiosos para enriquecer este trabajo.

Agradezco especialmente a Milagros por su ayuda en la aplicación de las normas APA, su conocimiento y disposición fueron fundamentales para la presentación final del trabajo.

Por último, quiero agradecer a la universidad por brindarme la oportunidad de formarme académicamente y por ofrecerme los recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto.

Tabla de Contenido

Resumen.....	6
Parte A: Proyecto de Intervención	7
1.Fundamentación.....	7
1.1 Descripción del problema sobre el cual se pretende intervenir	7
1.2 Descripción del contexto y de la población destinataria de dicha intervención .	11
1.3 Justificación y relevancia de la intervención	16
1.4 Propósitos de la intervención	18
1.5 Resultados Esperados.....	18
2. Descripción del proyecto de intervención.....	19
2.1 Objetivos	19
2.1.1 Objetivo General:.....	19
2.1.2 Objetivos Específicos.....	19
2.2 Acciones.....	19
2.3 Recursos.....	20
2.4 Propuesta de Portafolio para la cátedra.....	21
2.4.1 Estructura del Portafolio	22
I. Portada	22
II. Tabla de Contenido	22
III. Presentación de la Asignatura y consignas de aplicación	22
IV. Tiempo de entrega del portafolio.....	23
V. Impacto del portafolio T.P	23
VI. Seguimiento del portafolio como T.P	24
VII. Monitoreo y sistema de evaluación	25
VIII. Rúbrica	25
IX. Asignaciones y entrada del portafolio	29
Unidad 1: Planificación de la Estrategia.....	30
Unidad 2: Análisis y Evaluación de Ambiente Interno y Externo.....	37
Unidad 3: Formulación de la Estrategia.....	44
Unidad 4: Ejecución de la Estrategia	51

IV.Consideraciones finales y conclusiones.....	58
V.Área para evaluación del profesor	58
3. Evaluación de la propuesta	59
3.1 Mecanismos previstos para el monitoreo y evaluación de la implementación...59	
Parte B: Fundamentos.....	64
1. Fundamentación teórica de las decisiones asumidas. Articulación con los marcos conceptuales abordados en la carrera.....	64
2. Reflexión sobre la praxis.	83
Parte C: Bibliografía y Anexos	85

1. Tabla de Gráficos

Gráfico 1 Modelo de Heteroevaluación	60
Gráfico 2 Modelo de Autoevaluación	61
Gráfico 3 Elementos del Proceso de Evaluación	70

Tabla de Tablas

Tabla 1 <i>Plan de Estudio: Licenciatura en Administración de Empresas Escuela Argentina de Negocios</i>	14
Tabla 2 <i>Cronograma de actividades para implementación del portafolio T.P</i>	20
Tabla 3 <i>Rúbrica de evaluación</i>	26
Tabla 4 <i>Rúbrica de evaluación entrada 1</i>	31
Tabla 5 <i>Rúbrica de coevaluación entrada 1</i>	34
Tabla 6 <i>Rúbrica de autoevaluación entrada 1</i>	35
Tabla 7 <i>Rúbrica de evaluación entrada 2</i>	39
Tabla 8 <i>Rúbrica de coevaluación entrada 2</i>	41
Tabla 9 <i>Rúbrica de autoevaluación entrada 2</i>	42
Tabla 10 <i>Rúbrica de evaluación entrada 3</i>	45
Tabla 11 <i>Rúbrica de coevaluación entrada 3</i>	48
Tabla 12 <i>Rúbrica de autoevaluación entrada 3</i>	49
Tabla 13 <i>Rúbrica de evaluación entrada 4</i>	52
Tabla 14 <i>Rúbrica de coevaluación entrada 4</i>	55
Tabla 15 <i>Rúbrica de autoevaluación entrada 4</i>	56
Tabla 16 <i>Encuestas para estudiantes</i>	62

Resumen

Es función primordial del trabajo práctico de la asignatura Administración Estratégica, de la Licenciatura en Administración de empresas de la Escuela Argentina de Negocios, fomentar que los estudiantes apliquen los conocimientos adquiridos durante la cursada y reflejar en una producción escrita, todo el recorrido realizado en este espacio curricular. Teniendo en cuenta que la evaluación es una parte sustantiva del proceso de enseñanza y de aprendizaje y no un acto final inconexo del mismo, se indaga sobre alternativas de evaluación formativa y se elige realizar este trabajo práctico considerando la utilización de portafolios. En el presente trabajo se describe el diseño de un portafolio que posibilita la inauguración de un espacio al servicio de la recopilación de evidencias respecto del aprendizaje de los estudiantes; si bien un portafolio es una colección de trabajos de los estudiantes y sus reflexiones sobre ellos, la recolección, lejos de ser aleatoria, es deliberada, sistemática y organizada. Es fundamental mencionar, que se elige trabajar con esta modalidad de evaluación para posibilitar que los estudiantes puedan dar cuenta del recorrido por todos los temas abordados durante el desarrollo de la cursada, esto desde una perspectiva andragógica que los convoca a ser sujetos activos de su propio proceso de aprendizaje. Por lo tanto, se abre la oportunidad de generar habilidades cognitivas superadoras a la recuperación memorística y posibilita de ese modo, el desarrollo de aprendizajes significativos, en tanto se produce la atribución de sentido y significado.

Palabras claves: Reformulación- Trabajo Práctico- Portafolios- Administración- Evaluación

Especialización en Docencia Universitaria
Trabajo Final
Proyecto de Intervención Educativa en el Nivel Universitario

Alumno: Ayala Bertel, Gerardo Luis.

Denominación del proyecto: Reformulación del Trabajo Práctico de la Asignatura Administración Estratégica de la Carrera Licenciatura en Administración de Empresas en la Escuela Argentina de Negocios Mediante la Implementación de Portafolio Académico.

Parte A: Proyecto de Intervención

1. Fundamentación

1.1 Descripción del problema sobre el cual se pretende intervenir

El plan de estudio de la cátedra Administración Estratégica de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Escuela Argentina de Negocios, establece que para que los estudiantes puedan aprobar la asignatura deben realizar dos exámenes parciales y un trabajo práctico.

Este formato de evaluación, mediante el trabajo práctico debe fomentar que los estudiantes apliquen los conocimientos adquiridos durante la cursada y reflejar todo el recorrido realizado en este espacio curricular.

Teniendo en cuenta que la evaluación es una parte sustantiva del proceso de enseñanza y de aprendizaje y no un acto final inconexo del mismo, se pretende indagar sobre alternativas de evaluación formativa y elegir una modalidad que permita dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el plan de estudios y fomente la aplicación de habilidades cognitivas superadoras.

Esta evaluación se debe gestionar como un proceso que permita adaptar las condiciones de formación para maximizar la apropiación de las competencias.

Con el fin de dar sustento a la afirmación anterior se recopilaron investigaciones realizadas por diversos autores:

Condemarán M. y Medina A. (2000), explicitan que la evaluación es un proceso que realimenta el aprendizaje, posibilitando su regulación por parte del estudiante. De esta manera, “él

junto al educador, pueden ajustar la progresión de los aprendizajes y adaptar las actividades de aprendizaje de acuerdo con sus necesidades y posibilidades” (Condemarín & Medina, 2000, p. 34).

En la investigación realizada por Hamodi (2014) en su tesis doctoral, aborda el uso de los sistemas de evaluación del aprendizaje del alumnado que se utilizan en la Educación Superior en la Escuela de Magisterio de Segovia (Universidad de Valladolid, España), concluyendo que a pesar de que se motiva a los docentes a llevar a cabo nuevos sistemas metodológicos donde “el alumnado sea el protagonista y el epicentro del proceso de enseñanza y de aprendizaje y de evaluación continua, todavía no está instaurado de forma general” (Hamodi , 2014, p.14).

Zarco, Fernández y López, en el marco del XXXII Simposio de profesores de práctica profesional, facultad de Ciencias Económicas Universidad del Centro Educativo Latinoamericano (U.C.E.L.) – Rosario (Santa Fe), resaltan la importancia de las Evaluaciones Formativas, destacando que el alumno en vez de estudiar y aprender para examinarse debería examinarse para aprender. “También señalan que el impacto positivo mejora el clima de la clase en cuanto a la motivación de los alumnos” (Zarco, et al, 2010, p 23).

Olmos, en su tesis doctoral, hace una investigación del origen del concepto de evaluación, haciendo una línea de tiempo desde 1949 “con el origen de evaluación por objetivos hasta llegar al portafolio en 2002, destacando este último como herramienta innovadora” (Olmos, 2008, p. 26).

Estas y muchas otras investigaciones, dan cuenta que cada vez más se implementan instrumentos de evaluación formativa para que los exámenes y mucho más aún los trabajos prácticos, no queden como una simple calificación o una formalidad, sino más bien que sea el resultado de un enfoque sistémico del proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Según el Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM), debido a que el profesional actual se encuentra inmerso en contextos de incertidumbre y de permanentes cambios en el micro y macroentorno, “se ve obligado a una permanente actualización, puesto que las teorías clásicas y las concebidas como actuales, no siempre dan respuestas a los interrogantes presentes” (Caspari, et al, 2013, p. 14)

Tradicionalmente la estructura de las Ciencias Económicas es abarcada por 3 áreas fundamentales: la economía con su carácter científico, las disciplinas contables con un carácter sistémico y la administración como un arte, entendida como la ejecución de técnicas con un alto grado de precisión.

Esto genera un campo problemático referido a la docencia universitaria en las ciencias económicas, que resulta de mucho interés para ser analizado y por ende generar propuestas de intervención didáctica, que transformen la enseñanza en la Universidad. Intentando orientar hacia el análisis de la realidad educativa universitaria, comprendiendo la problemática pedagógica y ofreciendo herramientas para implementar propuestas educativas innovadoras.

De acuerdo con Rodríguez (2013) la enseñanza de las ciencias económicas pasó de un modelo basado en objetivos a uno nuevo enfocado en la formación de competencias. En el modelo por objetivos el énfasis “estaba puesto en el final del proceso y en promover la consecución de resultados por parte del alumno y sobre este resultado se realizaba la calificación” (Rodríguez, 2013, p. 32).

En la actualidad toma cada vez más relevancia la formación de competencias, promoviendo la formación de profesionales reflexivos, responsables de sus actos y comprometidos socialmente, que operen con creatividad en los diferentes ámbitos de su actividad.

La formación mediante competencias busca la articulación de lo laboral con el mundo de la enseñanza, se puede considerar como un modelo emergente del proceso de globalización, caracterizado por presentar escenarios complejos, cambiantes y en rápida evolución, que no alcanzan a ser abordados exitosamente a partir de la formación profesional tradicional y requieren para su análisis y resolución de la participación de equipos interdisciplinarios.

Zabalza (1987) expresa que los docentes como actores del sistema educativo son investigadores en la acción. La sumatoria de los conocimientos específicos de la cátedra, complementados con los conocimientos pedagógicos, “permiten una reflexión para construir propuestas de contenidos organizadas en un orden lógico y en un contexto significativo, con el cual se enfrentarán los estudiantes” (Zabalza, 1987, p.12)

En el documento elaborado por Basabe y otros autores en 2020, se menciona la importancia de implementar un tipo de evaluación con una característica particular para las carreras que son habitualmente presenciales, el objetivo de la propuesta era que por medio de un informe estructurado el estudiante construya un trabajo para grado que también contengan preguntas claves “de “composición” de “ensayo” y de “desarrollo” con ítems de respuestas abiertas, de esta manera el aprendiz tendrá la habilidad y la capacidad de expresar de manera escrita la parte práctica de lo aprendido en gran parte de su carrera” (Basabe et al, 2020, p. 4)

En una propuesta realizada por las autoras Camilloni y otras investigadoras en 2018, se hizo un análisis del mecanismo de evaluación para llevar a cabo en los grupos de trabajos de carreras universitarias específicas, cuyo objeto era desarrollar una modalidad de evaluación de lo aprendido a nivel semestral mediante el feedback (evaluación con retroalimentación), la autoevaluación (evaluación propia del estudiante) y la coevaluación (evaluación por parte de un miembro de la misma clase o grupo); cabe mencionar que la autora manifiesta que:

La evaluación se debe llevar a cabo en primer lugar, a todo el grupo durante el desarrollo del producto final, en segunda instancia, se debe evaluar el producto total del trabajo final y, por último, evaluar los procedimientos generales y el impacto significativo del producto final a nivel grupal, para garantizar el procedimiento académico completamente (Camilloni, et al, 2018, p. 165)

En un documento elaborado por Barbera & Martín en 2009 se menciona que un mecanismo útil para evaluar a los estudiantes en las diferentes carreras universitarias es por medio del diseño de un portafolio electrónico con el objeto de evaluar el aprendizaje en una materia a nivel semestral, este procedimiento según lo expuesto por las autoras debe llevarse a cabo mediante “la estructura completa del e-portafolio, luego se debe realizar el e-portafolio que debe implicar tanto la parte tecnológica como los agentes educativos, para evaluar el portafolio mediante las competencias propuestas en la rúbrica de la estructura del e-portafolio” (Barbera & Martín, 2009, p. 65)

En una investigación realizada por el autor Monereo en 2013 se hace una breve descripción de cómo se debe analizar la autenticidad de una evaluación y el autor explica que:

La autenticidad de la evaluación va relacionada con la calidad del material de estudio, con su calidad funcional, analizando desde este punto aspectos claves del producto del estudiante como la capacidad de resolver problemas desde diferentes escenarios; por otra parte con calidad extra-académica, la cual permita resolver problemáticas interdisciplinarias diferentes a la carrera cursada y con una calidad real y alcanzable, es decir, con la capacidad de desarrollarse en la vida cotidiana de manera práctica y en un lugar específico (Monereo, 2013, p.11)

Un documento elaborado por la autora Heinsen de la Escuela de Graduados Unibe Egru, explica que una forma de evaluar a los estudiantes universitarios a nivel semestral es mediante

actividades concretas y que la temática esta soportada en los materiales curriculares; así mismo, menciona que:

En primera instancia, en el producto debe presentarse un tema escogido por el estudiante o el grupo si es el caso, a su vez el documento debe contener partes expositivas con los contenidos básicos y teóricos del estudio relacionados a los fenómenos o las variables, en segundo lugar, demostrando la hipótesis y, por último, evaluando los resultados, pero con la supervisión constante del tutor o docente (Heinsen, 2012, p. 5)

En el marco de esa idea no cabe ninguna duda que la práctica docente, los procesos de aprendizaje, los procesos de evaluación o incluso el curriculum en su totalidad, deben ser sometidos a evaluaciones periódicas, con el fin de realizar las acciones que se consideren necesarias en todas las asignaturas.

1.2 Descripción del contexto y de la población destinataria de dicha intervención

La Escuela Argentina de Negocios (EAN), es una institución universitaria que se propone constituir una comunidad educativa comprometida en el análisis y la discusión científica sobre el campo de conocimientos de aplicación empresarial, con especial atención a la relevancia cultural y social de los procesos formativos y al impacto de los servicios que se transfieren a la comunidad. Como misión se propone formar profesionales emprendedores, competentes para liderar proyectos en contextos cambiantes y globales, mediante un enfoque de gestión basado en la responsabilidad social y la producción de conocimiento que contribuya al desarrollo social y económico.

Es un centro de altos estudios creado en el año 2004 (Decreto N° 488 del PEN) cuya entidad patrocinante es la Fundación Pro-Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios. Actualmente desarrolla sus actividades académicas en la Comuna 1 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde se encuentra la sede rectoral y en la localidad de Martínez, perteneciente al partido de San Isidro.

La oferta académica de la EAN consta de 8 carreras de grado relacionadas con el perfil institucional. Ellas son: Licenciatura en Comercialización, Licenciatura en Dirección del Factor Humano, Licenciatura en Administración de Negocios Internacionales, Licenciatura en

Administración de Empresas, Licenciatura en Tecnología Informática, Licenciatura en Administración Hotelera, Contador Público y Licenciatura en Administración de Negocios por Internet.

Cronológicamente se puede plasmar la historia de la EAN en cuatro etapas: etapa fundacional (2002-2004), etapa de crecimiento sostenido (2004-2012); etapa de reordenamiento institucional (2013- 2015) y etapa de consolidación (2015 hasta la fecha).

La primera etapa se caracterizó por la reconversión de un instituto terciario no universitario con más de 10 años de trayectoria educativa en instituto universitario, el que obtuvo su autorización provisoria en el año 2004.

La segunda etapa estuvo caracterizada por una serie de irregularidades que no fueron resueltas de modo satisfactorio, y que provocaron una crisis de graves consecuencias institucionales.

En 2013, el Consejo de Administración designó a una nueva Rectora, que asumió el 1 de marzo de 2013, quien comenzó un proceso de saneamiento y reordenamiento institucional que culminó en el año 2015.

En el año 2015 se reforma el Estatuto Académico de la institución, haciéndolo más acorde con las exigencias de un instituto universitario. La reforma permitió consolidar un equipo de gestión académica y administrativa, empoderó al Consejo Superior como máximo órgano de gobierno, garantizó la autonomía académica del Instituto respecto de la entidad patrocinante y modificó las categorías docentes y de estudiantes, para lograr el afianzamiento institucional.

El perfil definido para el Licenciado en Administración de la Escuela Argentina de Negocios, establece que el egresado contará con los conocimientos, las habilidades y las competencias técnicas y gerenciales necesarias para Crear, organizar y administrar organizaciones de distinto tipo, actividad y envergadura, generando sustentabilidad y crecimiento, para el gerenciamiento eficaz y eficiente de sus recursos humanos y el uso racional de la tecnología, ya sea como parte integrante de las mismas o como consultores independientes.

Para lograr este título profesional, el estudiante debe transitar durante cuatro años, divididos en 8 cuatrimestres y un total de 2700 horas. Son incumbencias de la cátedra, lograr que los estudiantes interioricen modelos y prácticas que puedan aplicar en las organizaciones, con el fin de minimizar la incertidumbre a la hora de tomar decisiones en un entorno caracterizado por cambios rápidos y constante evolución.

La intervención se pretende realizar en la asignatura Administración Estratégica, la cual corresponde al tercer año de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Escuela Argentina de Negocios, con una intensidad horaria de 4 horas cátedra semanales los días martes, en el horario de 19:00 a 22:00 horas, según los datos de la universidad por cuatrimestre se inscriben entre 20 y 30 alumnos con edades promedio entre 24 y 30 años. Se articula con las siguientes cátedras: Administración de PYMES I y Administración de Pymes II.

La aprobación opera como prerrequisito de las cátedras Seminario de Integración y Práctica Gerencial, Dirección General y Taller de Trabajo Final.

A continuación, se presenta en la *Tabla No.1* el plan de estudios de la carrera y se resalta la posición de la cátedra objeto de la intervención, como sus articulaciones y correlatividades:

Tabla No.1

Plan de Estudio: Licenciatura En Administración de Empresas Escuela Argentina de Negocios

<u>Primer Año</u>	<u>Correlativas</u>	<u>Segundo Año</u>	<u>Correlativas</u>
<i>Primer Cuatrimestre</i>		<i>Primer Cuatrimestre</i>	
01. Fund. de Administración		11. Fund. de Admin. de RRHH	
02. Matemática I		12. Estadística	08.
03. Informática		13. Administración Estratégica	
04. Fundamentos de Marketing		14. Contabilidad I	
05. Economía General		15. Microeconomía	
<i>Segundo Cuatrimestre</i>		<i>Segundo Cuatrimestre</i>	
06. Planificación de Negocios	01.	16. Derecho Comercial	
07. Comercialización Aplicada		17. Gerenciamiento Org.	
08. Matemática II	02.	18. Contabilidad II	14.
09. Historia Económica		19. Matemática Financiera	12.
10. Derecho del Trabajo		20. Gestión del conflicto y negociación	
		21. Inglés I	
<u>Tercer Año</u>	<u>Correlativas</u>	<u>Cuarto Año</u>	<u>Correlativas</u>
<i>Primer Cuatrimestre</i>		<i>Primer Cuatrimestre</i>	
22. Administración Financiera	19.	33. Tablero de Control	27.
23. Macroeconomía	05.	34. Metodología de la Invest.	31.
24. Información Integrada		35. Análisis de Estados Contables	18.
25. Administración de Pymes I		36. Form. y Eval. de Proyectos	
26. Costos	18.	37. Administración de Pymes II	25.

<u>Tercer Año</u>	<u>Correlativas</u>	<u>Cuarto Año</u>	<u>Correlativas</u>
<i>Segundo Cuatrimestre</i>		<i>Segundo Cuatrimestre</i>	
27. Planeamiento y Presupuesto	22.	38. Régimen Tributario	18.
28. Análisis Organizacional		39. Admin. de Oper. y Logística	
29. Ética y Deontología Prof.		40. Dirección General	13.
30. Técnicas Cuantitativas	12.	41. Seminario de Práctica Profesional	06-17-24-25-28-33-36-40
31. Seminario de Integración y Practica Gerencia	01-06-13-17-25	42. Taller de trabajo Final	01 a
32. inglés II	21.		41

Fuente: Escuela Argentina de Negocios, Resolución ME 514/18. 2020

Se articula con las siguientes cátedras del mismo cuatrimestre: Fundamentos de administración de Recursos Humanos y Contabilidad I. La aprobación opera como prerequisite de las cátedras Seminario de Integración y Práctica Gerencial, Dirección General y Taller de Trabajo Final.

Son propósitos de la cátedra, lograr que los estudiantes interioricen modelos y prácticas que puedan aplicar en las organizaciones, con el fin de minimizar la incertidumbre a la hora de tomar decisiones en un entorno caracterizado por cambios rápidos y constante evolución. En los anexos se puede apreciar el programa de la asignatura.

1.3 Justificación y relevancia de la intervención

Mediante esta intervención se pretende reflexionar sobre alternativas de evaluación que puedan mostrar la forma en que los estudiantes de la asignatura asocian las teorías vistas en la cursada, con la realidad y el contexto en el que se encuentran inmersos. Se busca generar una construcción colectiva de conocimientos, significados, autorregulación de los aprendizajes, que inaugure una instancia superadora al aprendizaje memorístico.

Si se parte de la base que el aprendizaje memorístico es temporal y se produce sin una comprensión de lo que se ha fijado en la memoria, se puede establecer entonces que puede llegar a carecer de significación y que no se encuentra integrado con la estructura cognitiva. Es decir, se trata de un aprendizaje que se genera por la repetición e iteración y los conceptos no se encuentran relacionados, careciendo de significado para la persona que intenta aprender (Pozo, 2010).

La asignatura es impartida con un enfoque de construcción colectiva de conocimientos, donde se trata de trabajar mediante metodologías de enseñanza tales como exposición dialogada o análisis de casos. Se abordan una gran cantidad de contenidos y ejes temáticos, que no se reflejan actualmente en el trabajo práctico.

Se considera al aula como espacio de intercambio cultural en donde cada estudiante aporta una cultura formada por sus experiencias vitales. Esto sin lugar a duda marca e influencia la forma en que decodifica su entorno y su aprendizaje. Según los postulados andragógicos de Knowles y Castañeda (2001), “estas experiencias, configuraran parte del andamiaje en la adquisición de los nuevos conocimientos” (p.35).

Se evidencia una concepción constructivista, mediante la cual se puede afirmar que el conocimiento no es una copia de la realidad, sino más bien una construcción realizada con los esquemas que ya se poseen o conocimientos previos.

Por lo tanto, el desarrollo intelectual es un proceso que genera cambios de estructuras, desde lo más simple hasta lo más complejo, mediante procesos de asimilación y acomodación de esquemas. Siendo más importante que el conocimiento, “adquirir una nueva competencia, para poder aplicar lo ya conocido a una situación nueva” (Granell y Salvador, 1994, p. 56).

La evaluación es una de las actividades claves en el proceso de enseñanza y de aprendizaje. Ahora bien, no es lo mismo evaluación que calificación, aunque constantemente se generalizan los términos y se utilizan como sinónimos (en el marco teórico se abordarán y desambiguarán estos conceptos).

Es evidente entonces, la correlación en cuanto a la función de la evaluación como fuente de información para la toma de decisiones respecto de los procesos de enseñanza y aprendizaje, involucrando activamente al estudiante dentro del proceso y permitiendo una reflexión sobre su propia praxis.

Para facilitar esta reflexión se pretende diseñar una evaluación que configure instancias de aprendizaje durante toda la cursada. Esto se hará mediante el portafolio, en tanto alternativa que ponga al estudiante como eje principal y con una participación mucho más activa, que con las herramientas, técnicas o instrumentos que se implementan actualmente.

Mediante el portafolio se espera recolectar deliberadamente evidencias que permitan construir competencias, mediante un conjunto de objetivos de aprendizaje. Con el fin de evaluar los procesos de aprendizaje, desde su concepción, desarrollo y producto terminado.

Guiando a los estudiantes en cada una de las entradas del portafolio, dando cuenta de los progresos o dificultades y facilitando la autorregulación de los aprendizajes. Lo cual se espera que favorezca la comprensión y la asimilación de los nuevos contenidos propuestos por la asignatura.

Por otra parte, también se analizan las interrelaciones entre docente y alumnos en torno a las actividades académicas, también llamadas estructura de participación, refiriéndose al sistema de normas y patrones culturales explícitos o tácitos que rigen los intercambios y las relaciones sociales.

Es decir, los roles que ocupan tanto docentes como estudiantes en el aula, analizando al docente como facilitador en la construcción colectiva del conocimiento y que va empoderando sistemáticamente al estudiante en la resolución de problemas cada vez más complejos, que podrá ir resolviendo con la asimilación y acomodación de los conocimientos adquiridos.

Desde la parte académica y universitaria el impacto es significativo, porque incentiva a los estudiantes no solo a realizar una investigación exhaustiva, sino también a desarrollar un trabajo práctico con temas de la cursada y por medio de evidencias externas y la información de los temas del currículum, lograr construir un producto final que permita a los estudiantes demostrar su trayectoria formativa y sus competencias genéricas y cognitivas.

La propuesta de la reformulación del trabajo práctico pretende gestionar elementos superadores que configuren mucho más que un juicio de valor y que permitan lograr los objetivos propuestos de la cátedra. Es decir, que además de comprobar la apropiación de saberes, permitan poner en práctica habilidades cognitivas más complejas, generen procesos mentales más estimulantes, analizar los logros y poder superar las dificultades.

1.4 Propósitos de la intervención

El propósito de la intervención se enmarca en el diseño de un instrumento de evaluación formativa, que facilite poner en práctica la teoría vista durante la cursada de la cátedra y que permita adquirir competencias significativas, en los alumnos de tercer año de la carrera de Licenciatura de Administración de Empresas de la Escuela Argentina de Negocios.

La propuesta incluye el diseño de un portafolio educativo mediante el cual se espera que los estudiantes desarrollen habilidades cognitivas en forma reflexiva y construyan aprendizajes significativos, que generaran retroalimentación para enriquecer el proceso enseñanza y de aprendizaje y configuren una instancia superadora a la calificación.

1.5 Resultados Esperados

Con el diseño del Portafolio se espera fomentar y contribuir con el autoaprendizaje de los estudiantes que cursen la cátedra Administración Estratégica, en forma tal que puedan autorregular sus procesos y ser actores principales de su aprendizaje, al tiempo que mediante la percepción individual de disfrute en el uso del portafolios incrementar el nivel motivacional.

2. Descripción del proyecto de intervención

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General:

- Diseñar un Portafolio Académico como instrumento de evaluación formativa para la cátedra Administración Estratégica de la Carrera Licenciatura en Administración de Empresas en la Escuela Argentina de Negocios.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar los aportes que puede realizar el portafolio académico como instrumento de evaluación formativa, en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
- Establecer los elementos que se deben modificar en la práctica docente para generar en los estudiantes aprendizajes significativos.
- Diseñar el instrumento de evaluación que será aplicado a los estudiantes para la aprobación del trabajo práctico.

2.2 Acciones

Las acciones que se llevaran a cabo son las siguientes:

- I. Revisión de bibliografía y construcción de marco teórico
- II. Análisis del Plan de estudios de la asignatura Administración Estratégica
- III. Diseño de los objetivos y consignas a proponer en el portafolio
- IV. Elaboración de las entradas del Portafolio y articulación con el trabajo práctico.
- V. Implementación del Portafolio Académico.
- VI. Análisis de resultados y análisis respecto de la implementación.
- VII. Presentación informe final teniendo presente el desempeño del T.P

En la *Tabla No.2* se explican las actividades y el tiempo que requiere la implementación del portafolio académico.

Tabla No.2

Cronograma de actividades para implementación del portafolio T.P

Actividad	Tiempo (Meses)					
	1	2	3	4	5	6
Revisión Bibliográfica	x	X	x			
Análisis del plan de estudios de la asignatura Administración Estratégica	x	X	x			
Diseño de los objetivos del Portafolio		X	x			
Elaboración del Portafolio Académico		X	x			
Implementación Portafolio Académico			x	x	x	X
Análisis de Resultados y Seguimiento						X
Informe Final						X

Fuente: Elaboración Propia

2.3 Recursos.

Para la realización de las actividades propuestas serán necesarios los siguientes recursos:

- I. Docente y estudiantes
- II. Material Didáctico.
- III. Artículos de Investigación
- IV. Libros de textos
- V. Computadoras con conexión a internet
- VI. Útiles escolares (Lapiceras, cuadernos, entre otros)

2.4 Propuesta de Portafolio para la cátedra

El portafolio educativo consiste en la gestión de diversos tipos de producciones por parte de los estudiantes, mediante las cuales se realiza una colección de documentos con un objetivo específico, esta colección dará cuenta del trabajo realizado por los estudiantes dentro y fuera del aula de clases, enmarcados en una construcción colectiva de conocimientos que le permitirá al estudiante pensar y repensar sus logros y el esfuerzo requerido para la realización de las actividades académicas. Para el autor Hernández “el portafolio es un método de enseñanza y de evaluación, donde el estudiante hace aportes significativos relacionados a la temática o asignatura de estudio; posteriormente, al desarrollo del producto se aplica una evaluación para valorar cada desempeño” (Hernández, 2006, p. 5); según Argudín “existen diferentes tipos de portafolios uno de ellos es el que solicita el docente, donde evalúa el contenido para verificar que ha logrado alcanzar cada objetivo de acuerdo a lo estipulado en la rúbrica de evaluación” (Argudín, 2007, p. 3). Existen diferentes tipos de portafolios entre ellos:

- Los Portafolios de Habilidades: “Consiste en recopilar información, para que el individuo pueda mostrar su proceso formativo y por medio de evidencias mostrar las destrezas que ha desarrollado” (Argudín, 2007, p. 6).
- Los Portafolios para un Curso: “Consiste en que el individuo pueda desarrollar una propuesta de acuerdo con lo abordado en el curso con la ayuda de un tutor, el cual es el encargado de realizar el seguimiento” (Argudín, 2007, p. 6).
- Los Portafolios de Formato Abierto: “Consiste en elaborar un producto final que anexe todas las evidencias de aprendizaje y se lleva a cabo de acuerdo a unos criterios de evaluación específico” (Argudín, 2007, p. 7).
- Los Portafolios Docentes: “Consiste en elaborar un documento integral de las actividades que los estudiantes llevaron a cabo en cada portafolio para mostrar los avances en relación a la parte académica abordada en el curso” (Argudín, 2007, p. 8); Cabe mencionar que este tipo de portafolios “favorece el pensamiento crítico, amplía el conocimiento acerca de un tema, fomenta el trabajo cooperativo, favorece la parte cognitiva y social, motiva al aprendizaje autónomo, permite la ayuda del tutor, promueve la autoevaluación y la coevaluación” (Argudín, 2007, p. 8)

2.4.1 Estructura del Portafolio

I. Portada

La portada mostrará los siguientes datos de la universidad, la carrera y el estudiante:

- Nombre de la Universidad
- Nombre de la Facultad
- Nombre de la Carrera
- Denominación de la Asignatura
- Nombre del estudiante
- Nombre del profesor
- Semestre
- Año

II. Tabla de Contenido

Se deberá presentar el listado de las diferentes partes y entradas que conformarán el portafolio.

III. Presentación de la Asignatura y consignas de aplicación

En la actualidad toda empresa u organización competitiva, cualquiera sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento en la Estrategia. La misma ocupa un lugar central entre las actividades de la Dirección de la Empresa. En esta asignatura se pretende que el alumno logre un encuentro y diálogo con la problemática general de la Administración Estratégica.

Se busca promover la consideración de las problemáticas organizacionales en particular, con una mirada a su futuro en el marco de los nuevos paradigmas dominantes relacionados con la Estrategia Empresarial.

Objetivos:

Que los estudiantes puedan:

- Contextualizar y comparar las diversas concepciones respecto de la Administración Estratégica, considerando diferentes Escuelas de Administración.

- Determinar la importancia de establecer los objetivos para el éxito de una empresa y valorar la fuente de motivación que representan los objetivos estratégicos para los colaboradores en la empresa.
- Interiorizarse de las diferentes etapas del proceso de creación, evaluación e implementación de la visión, misión y objetivos de una organización, valorando sus aportes para cualquier tipo de empresa/emprendimiento.
- Analizar el proceso de evaluación estratégica de la empresa y su entorno.
- Diseñar, implementar y evaluar estrategias acordes a las necesidades de la empresa, la industria y el mercado en el que se encuentra la misma.
- Aplicar conocimientos en la práctica.
- Integrar los contenidos desarrollados en las unidades temáticas en la resolución de las actividades propuestas.

IV Tiempo de Entrega del Portafolio

Los estudiantes que se encuentren cursando la asignatura Administración Estratégica tendrán hasta el final del cuatrimestre, es decir, un espacio de (4 meses) para hacer la entrega del producto final del portafolio académico, teniendo presente la aprobación de los criterios que estipula la rúbrica evaluativa.

V Impacto del Portafolio en el Trabajo Práctico

En la actualidad, las universidades están implementando el desarrollo de portafolios como trabajo práctico, porque su impacto es positivo y significativo no solo para los estudiantes sino también para los docentes; esta herramienta permite que los estudiantes:

- ✓ Realicen un trabajo investigativo, donde tengan la facilidad de incorporar los conceptos y temas básicos del curso en este caso de Administración Estratégica.
- ✓ Es una herramienta de evaluación continua.
- ✓ Se describe la problemática, la parte conceptual, la parte teórica, los hallazgos y se realizan comentarios de autoría propia en el producto final del portafolio.

- ✓ El portafolio se aleja de la evaluación tradicional y permite que los estudiantes tengan la facilidad de plasmar en un documento lo aprendido y a la vez a que el estudiante tenga un monitoreo por parte del tutor para recibir una retroalimentación y para que en el desarrollo del portafolio tenga la facultad para autoevaluarse y evaluar también el desempeño y los comentarios de sus compañeros.
- ✓ El portafolio ayuda significativamente a que los estudiantes desarrollen habilidades de investigación, para que dentro del campo laboral tengan la habilidad de gestionar proyectos de investigación no solo del curso de Administración Estratégica sino también de otros temas relacionados a su perfil profesional.
- ✓ El portafolio también motiva a que los estudiantes tengan participaciones sociales y por medio del producto final, los antes mencionados puedan mostrar a la comunidad que la aplicación práctica de temas administrativos va a favorecer al crecimiento empresarial y económico a nivel local y nacional.

VI Seguimiento del Portafolio como Trabajo Práctico

El seguimiento de la implementación del portafolio académico se va a realizar de manera mensual, para verificar que los estudiantes están desarrollando el trabajo práctico como la rúbrica evaluativa lo estipula y conforme a los parámetros establecidos por el tutor o guía en este caso el docente encargado.

- El primer mes: Se va a verificar la parte inicial que corresponde a la Entrada 1 del portafolio académico y se realizarán anotaciones en relación a ese primer seguimiento.
- El segundo mes: Se va a verificar el desarrollo de la Entrada 2 y la recolección de evidencias en relación con el portafolio académico; así mismo, se realizarán anotaciones en relación con ese segundo seguimiento.
- El tercer mes: Se va a verificar el desarrollo de la Entrada 3 y la recolección de evidencias en relación con el portafolio académico también se realizarán anotaciones en relación con ese tercer seguimiento.

- El cuarto mes: se va a verificar la parte de conclusiones y recomendaciones, para poder evaluar completamente el portafolio académico como trabajo práctico y se realizaran anotaciones con relación a ese último seguimiento.

VII Monitoreo y Sistema de Evaluación

El proceso de monitoreo y evaluación se realizará:

- ✓ De acuerdo con la evaluación por desempeño y competencias.
- ✓ Una evaluación general enfocada a los conceptos abordados en la temática del portafolio académico.
- ✓ Una rúbrica de heteroevaluación por parte del docente.
- ✓ Por medio del seguimiento teniendo presente la retroalimentación.
- ✓ Por medio de la autoevaluación de los estudiantes.
- ✓ Por medio de la coevaluación teniendo presente que la evaluación se lleva a cabo entre los mismos compañeros del curso.

VIII Rúbrica

Las rúbricas son guías de puntuación usadas en la evaluación del desempeño de los estudiantes cuya característica es la descripción del producto, proyecto o tarea que debe realizar el estudiante (Fernández, 2010). En la *Tabla No.3* se explica la Rúbrica de evaluación de la implementación del trabajo práctico.

Tabla No.3

Rubrica de evaluación de la implementación del T.P

Crterios	Excelente (10 pts.)	Satisfactorio (8 pts.)	Regular (4 pts.)	Debe mejorar (0 pts.)	Puntos obtenidos
Puntualidad	Entregó el portafolio en la fecha estipulada.	Entregó el portafolio un día después de la fecha estipulada.	Entregó el portafolio dos días después de la fecha estipulada.	Entregó el portafolio tres días después de la fecha estipulada.	
Orden	Los trabajos requeridos guardan el orden establecido desde el inicio.	El portafolio tiene los trabajos requeridos, pero estos no guardan el orden establecido desde el inicio.	La falta de orden se debe a que el estudiante no incluyó en el portafolio al menos uno de los trabajos requeridos	La falta de orden se debe a que el estudiante no incluyó dos o más trabajos requeridos.	
Creatividad en la presentación	La presentación del portafolio tiene mucho valor agregado, se utilizan imágenes, tablas y otros elementos que armonizan la presentación de las actividades.	La presentación del portafolio cumple con las consignas requeridas.	La presentación del portafolio es muy básica	La presentación del portafolio no tiene un formato adecuado.	
Redacción y coherencia	Presenta las ideas de los trabajos en párrafos con secuencia lógica y usa eficazmente palabras o frases de	En su mayoría las ideas de los trabajos tienen una secuencia lógica y usa de manera normal palabras o frases de	En su mayoría las ideas de los trabajos tienen una secuencia lógica, pero no hay un buen uso de	Las ideas de los trabajos carecen de secuencia lógica por lo que se hace difícil la comprensión de	

	enlace, lo cual hace que se comprenda muy bien lo que escribe.	enlace, lo cual hace que se comprenda bien lo que escribe.	palabras o frases de los trabajos, además no utiliza palabras o frases de enlace.	que no se comprende bien lo que escribe.
Vocabulario	Utiliza vocabulario extenso y preciso que transmite ideas de forma interesante y natural.	Utiliza ocasionalmente vocabulario variado, apropiado e interesante.	Utiliza vocabulario adecuado que incluye palabras e descriptivas.	Presenta un vocabulario limitado. Tiene incongruencias que hacen el texto confuso.
Ortografía y gramática	Demuestra dominio de las normas ortográficas y gramaticales.	Aunque demuestra dominio de las normas ortográficas y gramaticales hay pocos errores, lo cual no impide la comprensión del texto.	Escribe correctamente la mayoría de las palabras comunes. En ocasiones la gramática y puntuación pueden distraer de la comprensión del texto.	Presenta patrones de deficiencias ortográficas y/o gramaticales que impiden la comunicación.
Cambio conceptual	Por medio de los trabajos incluidos en el portafolio se puede percibir un cambio en cuanto a los conceptos que se incluyen en ellos.	Por medio de los trabajos incluidos en el portafolio se puede percibir que se ha iniciado el proceso de cambio en cuanto a los	Por medio de los trabajos incluidos en el portafolio se percibe un cambio limitado en cuanto a los se incluyen en cuanto a los	Por medio de los trabajos incluidos en el portafolio se puede percibir que no se percibe cambio alguno en cuanto a los

	conceptos que se incluyen en ellos.	conceptos que se incluyen en ellos.
Crecimiento y desarrollo	En la presentación de los trabajos del portafolio se puede evidenciar que sí hubo aprendizaje.	En la presentación de los trabajos del portafolio se puede evidenciar que se ha iniciado la secuencia de aprendizaje.
Reflexión	El proceso de reflexión está presente en los trabajos presentados.	Hay reflexión limitada en los trabajos presentados.
Toma de decisiones	En la presentación de los trabajos del portafolio se percibe toma de decisiones en base a análisis.	En la presentación de los trabajos del portafolio se percibe un análisis medio para tomar decisiones.
Total: Puntos		

Fuente: Elaboración propia.

IX Asignaciones y entradas del portafolio

Está conformado por las actividades propuestas en cada unidad y que permitirán al estudiante recopilar las evidencias. Como punto de partida, los estudiantes deben elegir una empresa argentina que se encuentre certificada como empresa B y de acuerdo con las temáticas a ver en cada unidad, deben ir completando las entradas del portafolio, finalizada la unidad 4 el producto de todas las entradas configurará el trabajo práctico requerido por la facultad y posteriormente cada alumno deberá realizar una reflexión sobre aplicación de los conceptos vistos durante la cátedra en la empresa seleccionada.

La diversidad de material que será recopilado en el portafolio permitirá a los estudiantes adquirir aprendizajes significativos y generar una construcción colectiva de conocimientos, en la medida que se ponen en juego conceptos, procedimientos y actitudes, abarcando el saber, el saber hacer y saber ser.

Por otra parte, también dará cuenta de las interacciones entre pares, la forma de analizar y sintetizar sus ideas y evidencias fehacientes de las capacidades de los estudiantes de la asignatura Administración Estratégica.

Entrada1

Unidad 1: Planificación de la Estrategia

Contenidos:

- La estrategia y el Modelo de Negocios de la Compañía
- Desarrollo de una visión, misión valores y objetivos estratégicos de la empresa.

Objetivos de aprendizaje:

- Diferenciar los conceptos de misión y visión
- Comprender la vinculación de la misión y la visión con la estrategia corporativa
- Establecer una conexión entre la estrategia corporativa y el modelo de negocios de la compañía.

Competencias:

- Identifica los conceptos de misión y visión como parte estratégica de una organización corporativa.
- Diferencia a las empresas que son certificadas como empresa A y empresa B, de acuerdo a su modelo estructural y de negocios.

Modalidad de Enseñanza:

- Mixta (presencial) / autoaprendizaje

Metodología Entrada 1:

- Investigación por medio de fuentes primarias como libros oficiales y de fuentes secundarias como artículos y textos que permitan identificar los conceptos de misión y visión como parte estratégica de una organización.

Proceso de Evaluación:

- Por medio de la Heteroevaluación (Teniendo presente el seguimiento del tutor)
- Por medio de la Coevaluación y la Autoevaluación (Los alumnos se evaluarán así mismos, para determinar su desempeño en relación a la planificación estratégica).

Rúbrica de Evaluación

Tabla No.4

Rúbrica de Evaluación de la Entrada 1

Criterios	Excelente (10 pts.)	Satisfactorio (8 pts.)	Regular (4 pts.)	Debe mejorar (0 pts.)	Puntos obtenidos
Puntualidad	Entregó la planificación de la estrategia (entrada 1) en la fecha estipulada.	Entregó la planificación de la estrategia (entrada 1) un día después de la fecha estipulada.	Entregó la planificación de la estrategia (entrada 1) dos días después de la fecha estipulada.	Entregó la planificación de la estrategia (entrada 1) tres días después de la fecha estipulada.	
Orden	El trabajo requerido guarda el orden establecido desde el inicio.	El trabajo requerido, no guarda el orden establecido desde el inicio.	La falta de orden se debe a que el estudiante no incluyó en el trabajo al menos uno de los parámetros establecidos.	La falta de orden se debe a que el estudiante no incluyó en el trabajo al menos dos de los parámetros requeridos.	
Creatividad en la presentación	La presentación del trabajo tiene mucho valor agregado, se utilizan imágenes, tablas y otros elementos que armonizan la presentación de las actividades.	La presentación del trabajo cumple con las consignas requeridas.	La presentación del trabajo es muy básica	La presentación del trabajo no tiene un formato adecuado.	

Redacción y coherencia	Presenta las ideas del trabajo en párrafos con secuencia lógica y usa eficazmente palabras o frases de enlace, lo cual hace que se comprenda muy bien lo que escribe.	En su mayoría las ideas del trabajo tienen una secuencia lógica y usa manera normal pero no hay un buen uso de palabras o frases de enlace, lo cual hace que se comprenda bien lo que escribe.	En su mayoría las ideas del trabajo tienen una de secuencia lógica, por lo que se hace difícil la comprensión de los trabajos, además no utiliza palabras o frases de enlace.	Las ideas del trabajo carecen de secuencia lógica por lo que se hace difícil la comprensión de los trabajos, además no utiliza palabras o frases de enlace.
Vocabulario	Utiliza vocabulario extenso y preciso que transmite ideas de forma interesante y natural.	Utiliza ocasionalmente vocabulario variado, apropiado e interesante.	Utiliza un vocabulario poco adecuado y contenido muy comprensible.	Presenta un vocabulario limitado. Tiene incongruencias que hacen el texto confuso.
Ortografía y gramática	Demuestra dominio de las normas ortográficas y gramaticales.	Aunque demuestra dominio de las normas ortográficas y gramaticales hay pocos errores, lo cual no impide la comprensión del texto.	Escribe correctamente la mayoría de las palabras comunes. En ocasiones la gramática y puntuación pueden distraer de la comprensión del texto.	Presenta patrones de deficiencias ortográficas y/o gramaticales que impiden la comunicación.

Cambio conceptual	En el trabajo se puede percibir un cambio en cuanto a los conceptos que se incluyen en ellos.	En el trabajo se puede percibir que se ha iniciado el proceso de cambio en cuanto a los conceptos que se incluyen en ellos.	En el trabajo se percibe un cambio limitado en cuanto a los conceptos que se incluyen en ellos.	En el trabajo no se percibe cambio alguno en cuanto a los conceptos que se incluyen en ellos.
Crecimiento y desarrollo	En la presentación del trabajo se puede evidenciar que sí hubo aprendizaje.	En la presentación del trabajo se puede evidenciar que se ha iniciado la secuencia de aprendizaje.	En la presentación del trabajo se percibe un inicio limitado de aprendizaje.	En la presentación del trabajo no hay evidencia de aprendizaje.
Reflexión	El proceso de reflexión está presente en el trabajo presentado.	Existe una reflexión media en el trabajo presentado.	Hay reflexión limitada en el trabajo presentado.	No hay reflexión en el trabajo presentado.
Toma de decisiones	En la presentación del trabajo se percibe toma de decisiones en base a análisis.	En la presentación del trabajo se percibe un análisis medio para tomar decisiones.	En la presentación del trabajo se percibe un análisis limitado.	En la presentación del trabajo no hay toma de decisiones.
Total: Puntos				

Fuente: Elaboración Propia

Rúbrica de Coevaluación

Tabla No.5

Rúbrica de Coevaluación de la Entrada 1

Aspectos	Niveles		
	Siempre	Casi Siempre	Nunca
Participa de manera activa en la toma de decisiones del trabajo.			
Desempeña con responsabilidad las tareas asignadas en relación al trabajo.			
Participa en las reuniones del equipo para beneficio del trabajo.			
Apoya a su equipo cuando sus compañeros lo necesitan.			
Colabora activamente en la organización del trabajo.			

Fuente: Elaboración Propia

Rúbrica de Autoevaluación

Tabla No.6

Rúbrica de Autoevaluación de la Entrada 1

Aspectos	Niveles		
	Siempre	A veces	Me Falta Hacerlo
Identifico cada tema expuesto en el trabajo.			
Reconozco el contenido y el objetivo del trabajo.			
Acepto el apoyo y las correcciones de mis compañeros.			
Me esfuerzo por desarrollar el trabajo y cooperar con mis compañeros.			
Me Propongo Mejorar en: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			

Fuente: Elaboración Propia

Actividades:

1. Elegir una empresa argentina certificada como empresa B. Investigar sobre su historia, fases de creación (constitución del equipo fundador, etapas de creación y lanzamiento).
2. Realizar un análisis de las definiciones de Misión, Visión, Objetivos y Valores que comandan la estrategia de la empresa. En caso de no estar expuestos realice una propuesta de estos.

Bibliografía

Obligatoria

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educ.

Hill, W. L, Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque integral*. Cengage Learning Editores.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B.y Lample, J. (1998): La estrategia y el elefante. *Revista Gestión*.

Thompson A. A., Gamble J. E., Peteraf, M. A.y Strickland III, A. J. (2015). *Administración estratégica: Teoría y Casos*. Mc Graw-Hill

Ampliatoria

Hitt, M., Ireland, R.y Duane; Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y Globalización: conceptos y casos*. Cengage Learning Editores.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B.y Lample, J. (1999). *Safari a la Estrategia*. Ediciones Granica.

Entrada 2

Unidad 2: Análisis y Evaluación de Ambiente Interno y Externo

Contenidos:

- Análisis del ambiente industrial y competitivo.
- Matriz FODA.
- Modelo de Porter. Cinco Estrategias genéricas y Fuerzas competitivas
- Análisis del atractivo del sector y Cadena de Valor de Porter.

Objetivos de aprendizaje:

- Conocer las herramientas para evaluar el ambiente interno y externo de la compañía
- Analizar modelos de estrategias de negocio
- Aplicar matrices de toma de decisión

Competencias:

- Identifica las herramientas que se deben utilizar para evaluar de manera estratégica la parte interna de la empresa seleccionada.
- Aplica las matrices para determinar el impacto de las fuerzas competitivas dentro de la empresa seleccionada.

Modalidad de Enseñanza:

- Mixta (presencial) / autoaprendizaje

Metodología Entrada 2:

- Investigación por medio de fuentes primarias como libros oficiales y de fuentes secundarias como artículos y textos que permitan identificar las herramientas para evaluar de manera estratégica la parte interna de una empresa; cabe resaltar que, cada análisis se va a realizar mediante la observación y la revisión documental.

Proceso de Evaluación:

- Por medio de la Heteroevaluación (Teniendo presente el seguimiento del tutor)

- Por medio de la Autoevaluación (Los alumnos se evaluarán así mismos, para determinar su desempeño en relación al análisis del ambiente interno y externo de la empresa seleccionada).
- Por medio de la Coevaluación (Los otros compañeros evaluarán y realizarán comentarios de cada matriz Poster de cada empresa seleccionada).

Rúbrica de Evaluación

Tabla No.7

Rúbrica de Evaluación de la Entrada 2

Criterios	Excelente (10 pts.)	Satisfactorio (8 pts.)	Regular (4 pts.)	Debe mejorar (0 pts.)	Puntos obtenidos
Puntualidad	Entregó el análisis de la evaluación del ambiente externo e interno en la fecha estipulada.	Entregó el análisis de la evaluación del ambiente externo e interno un día después de la fecha estipulada.	Entregó el análisis de la evaluación del ambiente externo e interno dos días después de la fecha estipulada.	Entregó el análisis de la evaluación del ambiente externo e interno tres días después de la fecha estipulada.	
Orden	El trabajo requerido guarda el orden establecido desde el inicio.	El trabajo requerido, no guarda el orden establecido desde el inicio.	La falta de orden se debe a que el estudiante no incluyó en el trabajo al menos uno de los parámetros establecidos.	La falta de orden se debe a que el estudiante no incluyó en el trabajo al menos dos de los parámetros requeridos.	

Creatividad en la presentación	La presentación del trabajo tiene mucho valor agregado, se utilizan imágenes, tablas y otros elementos que armonizan la presentación de las actividades.	La presentación del trabajo cumple con las consignas requeridas.	La presentación del trabajo es muy básica	La presentación del trabajo no tiene un formato adecuado.
Redacción y coherencia	Presenta las ideas del trabajo en párrafos con secuencia lógica y usa eficazmente palabras o frases de enlace, lo cual hace que se comprenda muy bien lo que escribe.	En su mayoría las ideas del trabajo tienen una secuencia lógica y usa manera normal pero no hay un enlace, lo cual hace que se comprenda bien lo que escribe.	En su mayoría las ideas del trabajo, tienen una de secuencia lógica, por lo que se hace difícil la comprensión de los trabajos, además no utiliza palabras o frases de enlace.	Las ideas del trabajo carecen de secuencia lógica por lo que se hace difícil la comprensión de los trabajos, además no utiliza palabras o frases de enlace.
Vocabulario	Utiliza vocabulario extenso y preciso que transmite ideas de forma interesante y natural.	Utiliza ocasionalmente vocabulario variado, apropiado e interesante.	Utiliza un vocabulario adecuado y contenido muy comprensible.	Presenta un vocabulario limitado. Tiene incongruencias que hacen el texto confuso.
Ortografía y gramática	Demuestra dominio de las normas ortográficas y gramaticales.	Aunque demuestra dominio de las normas ortográficas y gramaticales hay	Escribe correctamente la mayoría de las palabras comunes.	Presenta patrones de deficiencias ortográficas y/o gramaticales que

	pocos errores, lo cual no impide la comprensión del texto	En ocasiones impiden la gramática y la puntuación pueden distraer de la comprensión del texto.		
Cambio conceptual	En el trabajo se puede percibir un cambio en cuanto a los conceptos que se incluyen en ellos.	En el trabajo se puede percibir que se ha iniciado el proceso de cambio en cuanto a los conceptos que se incluyen en ellos.	En el trabajo se percibe un cambio limitado en cuanto a los conceptos que se incluyen en ellos.	En el trabajo no se percibe cambio alguno en cuanto a los conceptos que se incluyen en ellos.
Crecimiento y desarrollo	En la presentación del trabajo se puede evidenciar que sí hubo aprendizaje.	En la presentación del trabajo se puede evidenciar que se ha iniciado la secuencia de aprendizaje.	En la presentación del trabajo se percibe un inicio limitado de aprendizaje.	En la presentación del trabajo no hay evidencia de aprendizaje.
Reflexión	El proceso de reflexión está presente en el trabajo presentado.	Existe una reflexión media en el trabajo presentado.	Hay reflexión limitada en el trabajo presentado.	No hay reflexión en el trabajo presentado.
Toma de decisiones	En la presentación del trabajo se percibe toma de decisiones en base a análisis.	En la presentación del trabajo se percibe un análisis medio para tomar decisiones.	En la presentación del trabajo se percibe un análisis limitado.	En la presentación del trabajo no hay toma de decisiones.
Total: Puntos				

Fuente: Elaboración Propia

Rúbrica de Coevaluación

Tabla No.8

Rúbrica de Coevaluación de la Entrada 2

Aspectos	Niveles		
	Siempre	Casi Siempre	Nunca
Participa de manera activa en la toma de decisiones del trabajo.			
Desempeña con responsabilidad las tareas asignadas en relación al trabajo.			
Participa en las reuniones del equipo para beneficio del trabajo.			
Apoya a su equipo cuando sus compañeros lo necesitan.			
Colabora activamente en la organización del trabajo.			

Fuente: Elaboración Propia

Rúbrica de Autoevaluación

Tabla No.9

Rúbrica de Autoevaluación de la Entrada 2

Aspectos	Niveles		
	Siempre	A veces	Me Falta Hacerlo
Identifico cada tema expuesto en el trabajo.			
Reconozco el contenido y el objetivo del trabajo.			
Acepto el apoyo y las correcciones de mis compañeros.			
Me esfuerzo por desarrollar el trabajo y cooperar con mis compañeros.			
Me Propongo Mejorar en: <hr/> <hr/> <hr/>			

Fuente: Elaboración Propia

Actividades:

1. Construir la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) de la empresa seleccionada y realizar un diagnóstico de la situación actual.
2. Construir la matriz Porter y analizar el impacto de las 5 fuerzas competitivas en la industria en la cual se encuentra inmersa la empresa seleccionada.
3. Construir la cadena de valor de la empresa seleccionada

Bibliografía:

Obligatoria

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educ.

Hill, W. L, Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque integral*. Cengage Learning Editores.

Thompson A. A., Gamble J. E., Peteraf, M. A.y Strickland III, A. J. (2015). *Administración estratégica: Teoría y Casos*. McGraw-Hill

Ampliatoria

Hill, C. W., Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos: Un Enfoque integral*. Cengage Learning Editores.

Hitt M., Ireland, D. y Hoskisson R. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y Globalización - Conceptos y casos*. Cengage Learning Editores.

Entrada 3

Unidad 3: Formulación de la Estrategia

Contenidos:

- Lienzo de Modelos de Negocio CANVAS
- Estrategias de Crecimiento y desarrollo
- Matriz de Ansoff

Objetivos de aprendizaje:

- Conocer las herramientas para formular la estrategia en sus diferentes niveles
- Construir el Lienzo CANVAS

Competencias:

- Elabora un lienzo de Modelos de Negocio utilizando una web de diseño gráfico CANVAS
- Identifica las diferentes estrategias de crecimiento y de desarrollo dentro de la empresa seleccionada.
- Construye la Matriz de Ansoff para analizar cada alternativa de crecimiento y de desarrollo dentro de la empresa seleccionada.

Modalidad de Enseñanza:

- Mixta (presencial) / autoaprendizaje

Metodología Entrada 3:

- Investigación por medio de fuentes primarias como libros oficiales y de fuentes secundarias como artículos y textos que permitan identificar las estrategias de crecimiento en una empresa; así mismo, se utilizará un web de diseño gráfico CANVAS para elaborar un Lienzo de Modelos de Negocio.

Proceso de Evaluación:

- Por medio de la Heteroevaluación (Teniendo presente el seguimiento del tutor)

- Por medio de la Autoevaluación (Los alumnos se evaluarán así mismos, para determinar su desempeño en relación a la formulación de la estrategia).
- Por medio de la Coevaluación (Los demás compañeros evaluarán y realizarán comentarios del Lienzo del Modelo de Negocio y de la Matriz Ansoff de cada empresa seleccionada).

Rúbrica de Evaluación

Tabla No.10

Rúbrica de Evaluación de la Entrada 3

Criterios	Excelente (10 pts.)	Satisfactorio (8 pts.)	Regular (4 pts.)	Debe mejorar (0 pts.)	Puntos obtenidos
Puntualidad	Entregó el contenido que explica la formulación de la estrategia en la fecha estipulada.	Entregó el contenido que explica la formulación de la estrategia un día después de la fecha estipulada.	Entregó el contenido que explica la formulación de la estrategia dos días después de la fecha estipulada.	el contenido que explica la formulación de la estrategia tres días después de la fecha estipulada.	
Orden	El trabajo requerido guarda el orden establecido desde el inicio.	El trabajo requerido, no guarda el orden establecido desde el inicio.	La falta de orden se debe a que el estudiante no incluyó en el trabajo al menos uno de los parámetros establecidos.	La falta de orden se debe a que el estudiante no incluyó en el trabajo al menos dos de los parámetros requeridos.	

Creatividad en la presentación	La presentación del trabajo tiene mucho valor agregado, se utilizan imágenes, tablas y otros elementos que armonizan la presentación de las actividades.	La presentación del trabajo cumple con las consignas requeridas.	La presentación del trabajo es muy básica	La presentación del trabajo no tiene un formato adecuado.
Redacción y coherencia	Presenta las ideas del trabajo en párrafos con secuencia lógica y usa eficazmente palabras o frases de enlace, lo cual hace que se comprenda muy bien lo que escribe.	En su mayoría las ideas del trabajo tienen una secuencia lógica y usa manera normal pero no hay un uso de palabras o frases de enlace, lo cual hace que se comprenda bien lo que escribe.	En su mayoría las ideas del trabajo, tienen una de secuencia lógica, por lo que se hace difícil la comprensión de los trabajos, además no utiliza palabras o frases de enlace.	Las ideas del trabajo carecen de secuencia lógica por lo que se hace difícil la comprensión de los trabajos, además no utiliza palabras o frases de enlace.
Vocabulario	Utiliza vocabulario extenso y preciso que transmite ideas de forma interesante y natural.	Utiliza ocasionalmente vocabulario variado, apropiado e interesante.	Utiliza un vocabulario adecuado y contenido muy comprensible.	Presenta un vocabulario limitado. Tiene incongruencias que hacen el texto confuso.
Ortografía y gramática	Demuestra dominio de las normas ortográficas y gramaticales.	Aunque demuestra dominio de las normas ortográficas y gramaticales hay	Escribe correctamente la mayoría de las palabras comunes.	Presenta patrones de deficiencias ortográficas y/o gramaticales que

	pocos errores, lo cual no impide la comprensión del texto	En ocasiones impiden la gramática y la puntuación pueden distraer de la comprensión del texto.		
Cambio conceptual	En el trabajo se puede percibir un cambio en cuanto a los conceptos que se incluyen en ellos.	En el trabajo se puede percibir que se ha iniciado el proceso de cambio en cuanto a los conceptos que se incluyen en ellos.	En el trabajo se percibe un cambio limitado en cuanto a los conceptos que se incluyen en ellos.	En el trabajo no se percibe cambio alguno en cuanto a los conceptos que se incluyen en ellos.
Crecimiento y desarrollo	En la presentación del trabajo se puede evidenciar que sí hubo aprendizaje.	En la presentación del trabajo se puede evidenciar que se ha iniciado la secuencia de aprendizaje.	En la presentación del trabajo se percibe un inicio limitado de aprendizaje.	En la presentación del trabajo no hay evidencia de aprendizaje.
Reflexión	El proceso de reflexión está presente en el trabajo presentado.	Existe una reflexión media en el trabajo presentado.	Hay reflexión limitada en el trabajo presentado.	No hay reflexión en el trabajo presentado.
Toma de decisiones	En la presentación del trabajo se percibe toma de decisiones en base a análisis.	En la presentación del trabajo se percibe un análisis medio para tomar decisiones.	En la presentación del trabajo se percibe un análisis limitado.	En la presentación del trabajo no hay toma de decisiones.
Total: Puntos				

Fuente: Elaboración Propia

Rúbrica de Coevaluación

Tabla No.11

Rúbrica de Coevaluación de la Entrada 3

Aspectos	Niveles		
	Siempre	Casi Siempre	Nunca
Participa de manera activa en la toma de decisiones del trabajo.			
Desempeña con responsabilidad las tareas asignadas en relación al trabajo.			
Participa en las reuniones del equipo para beneficio del trabajo.			
Apoya a su equipo cuando sus compañeros lo necesitan.			
Colabora activamente en la organización del trabajo.			

Fuente: Elaboración Propia

Rúbrica de Autoevaluación

Tabla No.12

Rúbrica de Autoevaluación de la Entrada 3

Aspectos	Niveles		
	Siempre	A veces	Me Falta Hacerlo
Identifico cada tema expuesto en el trabajo.			
Reconozco el contenido y el objetivo del trabajo.			
Acepto el apoyo y las correcciones de mis compañeros.			
Me esfuerzo por desarrollar el trabajo y cooperar con mis compañeros.			
Me Propongo Mejorar en: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			

Fuente: Elaboración Propia

Actividades:

1. Analizar el Modelo de negocio de la empresa seleccionada. Describir la forma en que una la empresa produce, distribuye y captura valor, mediante la metodología de lienzo CANVAS.
2. Construir la matriz Ansoff y analizar las alternativas de crecimiento y desarrollo de la empresa seleccionada.

Bibliografía:

Obligatoria

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educ.

Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelo de Negocios*. Deusto Editorial

Thompson A. A., Gamble J. E., Peteraf, M. A.y Strickland III, A. J. (2015). *Administración estratégica: Teoría y Casos*. McGraw-Hill

Ampliatoria

Hill, C. W., Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica. Teoría y Casos: Un Enfoque integral*. Cengage Learning Editores.

Hitt M., Ireland, D. y Hoskisson R. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y Globalización - Conceptos y casos*. Cengage Learning Editores.

Entrada 4

Unidad 4: Ejecución de la Estrategia

Contenidos:

- Gestión de la estructura organizacional y el talento humano
- Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Las Pymes y el desarrollo sostenible

Objetivos de aprendizaje:

- Analizar y construir organigramas
- Conocer el origen e Identificar los Objetivos de Desarrollo sostenible.
- Establecer una conexión entre la estrategia corporativa y las acciones que se realicen en el marco de los ODS
- Comprender la vinculación y el impacto de los ODS en la cadena de valor.

Competencias:

- Construye organigramas de la parte organizacional de la empresa seleccionada.
- Identifica la conexión estratégica corporativa y las acciones que se realizan en el marco de los ODS.
- Identifica los conceptos básicos de las Pymes y del desarrollo sostenible a nivel corporativo.

Modalidad de Enseñanza:

- Mixta (presencial) / autoaprendizaje

Metodología Entrada 4:

- Investigación por medio de fuentes primarias como libros oficiales y de fuentes secundarias como artículos y textos que permitan identificar la conexión estratégica corporativa y las acciones que se realizan en el marco de los ODS. El proceso se realizará por medio de la observación y del análisis documental.

Proceso de Evaluación:

- Por medio de la Heteroevaluación (Teniendo presente el seguimiento del tutor)
- Por medio de la Autoevaluación (Los alumnos se evaluarán así mismos, para determinar su desempeño en relación a la ejecución de la estrategia).
- Por medio de la Coevaluación (Los demás compañeros evaluarán y realizarán comentarios de la construcción de los organigramas de cada empresa seleccionada).

Rúbrica de Evaluación

Tabla No.13

Rúbrica de Evaluación de la Entrada 4

Criterios	Excelente (10 pts.)	Satisfactorio (8 pts.)	Regular (4 pts.)	Debe mejorar (0 pts.)	Puntos obtenidos
Puntualidad	Entregó el contenido que explica la ejecución de la estrategia en la fecha estipulada.	Entregó el contenido que explica la ejecución de la estrategia un día después de la fecha estipulada.	Entregó el contenido que explica la ejecución de la estrategia dos días después de la fecha estipulada.	el Entregó el contenido que explica la ejecución de la estrategia tres días después de la fecha estipulada.	
Orden	El trabajo requerido guarda el orden establecido desde el inicio.	El trabajo requerido, no guarda el orden establecido desde el inicio.	La falta de orden se debe a que el estudiante incluyó en el trabajo al menos uno de los parámetros establecidos.	La falta de orden se debe a que el estudiante no incluyó en el trabajo al menos dos de los parámetros requeridos.	

Creatividad en la presentación	La presentación del trabajo tiene mucho valor agregado, se utilizan imágenes, tablas y otros elementos que armonizan la presentación de las actividades.	La presentación del trabajo cumple con las consignas requeridas.	La presentación del trabajo es muy básica	La presentación del trabajo no tiene un formato adecuado.
Redacción y coherencia	Presenta las ideas del trabajo en párrafos con secuencia lógica y usa eficazmente palabras o frases de enlace, lo cual hace que se comprenda muy bien lo que escribe.	En su mayoría las ideas del trabajo tienen una secuencia lógica y usa manera normal pero no hay un uso de palabras o frases de enlace, lo cual hace que se comprenda bien lo que escribe.	En su mayoría las ideas del trabajo, tienen una de secuencia lógica, por lo que se hace difícil la comprensión de los trabajos, además no utiliza palabras o frases de enlace.	Las ideas del trabajo carecen de secuencia lógica por lo que se hace difícil la comprensión de los trabajos, además no utiliza palabras o frases de enlace.
Vocabulario	Utiliza vocabulario extenso y preciso que transmite ideas de forma interesante y natural.	Utiliza ocasionalmente vocabulario variado, apropiado e interesante.	Utiliza un vocabulario adecuado y contenido muy comprensible.	Presenta un vocabulario limitado. Tiene incongruencias que hacen el texto confuso.
Ortografía y gramática	Demuestra dominio de las normas ortográficas y gramaticales.	Aunque demuestra dominio de las normas ortográficas y gramaticales hay	Escribe correctamente la mayoría de las palabras comunes.	Presenta patrones de deficiencias ortográficas y/o gramaticales que

	pocos errores, lo cual no impide la comprensión del texto	En ocasiones impiden la gramática y puntuación pueden distraer de la comprensión del texto.		
Cambio conceptual	En el trabajo se puede percibir un cambio en cuanto a los conceptos que se incluyen en ellos.	En el trabajo se puede percibir que se ha iniciado el proceso de cambio en cuanto a los conceptos que se incluyen en ellos.	En el trabajo se percibe un cambio limitado en cuanto a los conceptos que se incluyen en ellos.	En el trabajo no se percibe cambio alguno en cuanto a los conceptos que se incluyen en ellos.
Crecimiento y desarrollo	En la presentación del trabajo se puede evidenciar que sí hubo aprendizaje.	En la presentación del trabajo se puede evidenciar que se ha iniciado la secuencia de aprendizaje.	En la presentación del trabajo se percibe un inicio limitado de aprendizaje.	En la presentación del trabajo no hay evidencia de aprendizaje.
Reflexión	El proceso de reflexión está presente en el trabajo presentado.	Existe una reflexión media en el trabajo presentado.	Hay reflexión limitada en el trabajo presentado.	No hay reflexión en el trabajo presentado.
Toma de decisiones	En la presentación del trabajo se percibe toma de decisiones en base a análisis.	En la presentación del trabajo se percibe un análisis medio para tomar decisiones.	En la presentación del trabajo se percibe un análisis limitado.	En la presentación del trabajo no hay toma de decisiones.
Total: Puntos				

Fuente: Elaboración Propia

Rúbrica de Coevaluación

Tabla No.14

Rúbrica de Coevaluación de la Entrada 4

Aspectos	Niveles		
	Siempre	Casi Siempre	Nunca
Participa de manera activa en la toma de decisiones del trabajo.			
Desempeña con responsabilidad las tareas asignadas en relación al trabajo.			
Participa en las reuniones del equipo para beneficio del trabajo.			
Apoya a su equipo cuando sus compañeros lo necesitan.			
Colabora activamente en la organización del trabajo.			

Fuente: Elaboración Propia

Rúbrica de Autoevaluación

Tabla No.15

Rúbrica de Autoevaluación de la Entrada 4

Aspectos	Niveles		
	Siempre	A veces	Me Falta Hacerlo
Identifico cada tema expuesto en el trabajo.			
Reconozco el contenido y el objetivo del trabajo.			
Acepto el apoyo y las correcciones de mis compañeros.			
Me esfuerzo por desarrollar el trabajo y cooperar con mis compañeros.			
Me Propongo Mejorar en: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			

Fuente: Elaboración Propia

Actividades:

1. Analizar la estructura organizacional y el organigrama de la empresa elegida. En caso de no estar establecido, realice una propuesta de organigrama.
2. Cuestionario en línea: TEST ODS
Disponible en: <https://forms.gle/yCygeVZ8T5puDT7c7>
3. Evidenciar al menos 5 objetivos de desarrollo sostenible en la estrategia corporativa de la empresa elegida y/o proponer como se podrían integrar.

Bibliografía:

Obligatoria

Compact, G. (2016). *SDG Compass, La guía para la acción empresarial en los ODS*. Recuperado de: <https://www.sdgcompass.org>

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educ.

Thompson A. A., Gamble J. E., Peteraf, M. A. y Strickland III, A. J. (2015). *Administración estratégica: Teoría y Casos*. McGraw-Hill

Ampliatoria

Hitt M., Ireland, D. y Hoskisson R. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y Globalización - Conceptos y casos*. Cengage Learning Editores.

UNESCO en español (26 de enero de 2017). *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible- qué son y cómo alcanzarlos*. Recuperado de: Youtube.
https://www.youtube.com/watch?v=MCKH5xk8X-g&t=88s&ab_channel=UNESCOenespa%C3%B1ol

IV. Consideraciones finales y conclusiones

En este punto el estudiante debe reflexionar sobre las actividades realizadas y el enlace con la asignatura, desde lo conceptual y lo afectivo. En cuanto a lo conceptual se refiere, se espera que el estudiante haga una autoevaluación de aplicación de los nuevos conceptos y la relación con sus saberes previos y desde lo afectivo, que narre su experiencia en cuanto a la metodología de instrucción y como se sintió durante y después de la realización de la actividad.

V. Área para evaluación del profesor

En esta sección el profesor realizará un análisis de las evidencias recopiladas por los alumnos y generará una retroalimentación, resaltando los puntos fuertes, verificando el cumplimiento de las consignas propuestas y evidenciando aspectos a mejorar.

3. Evaluación de la propuesta

3.1 Mecanismos previstos para el monitoreo y evaluación de la implementación.

La presentación del trabajo práctico de la cátedra Administración Estratégica, más que una recopilación de evidencias y cumplimiento de unas consignas mediante el portafolio, se espera que sea un disparador de aprendizajes, donde se pueda dar cuenta de los logros obtenidos, las fortalezas y los retos a resolver, como también la actuación del docente como facilitador.

La selección de entradas se realizó teniendo en cuenta las unidades temáticas del programa y los objetivos de la asignatura. Por lo tanto, los elementos del portafolio surgirán del trabajo mancomunado entre los estudiantes y el docente, en el ámbito de la construcción colectiva de conocimientos. Involucrando como actores clave a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, siendo una instancia superadora de una medición que finalice con una calificación.

Como procedimiento para monitorear la implementación, se aplicarán encuestas de opinión a los alumnos donde se evaluarán los siguientes aspectos: pertinencia de los materiales bibliográficos utilizados, la validez de los recursos, la actuación docente y la respuesta de los estudiantes.

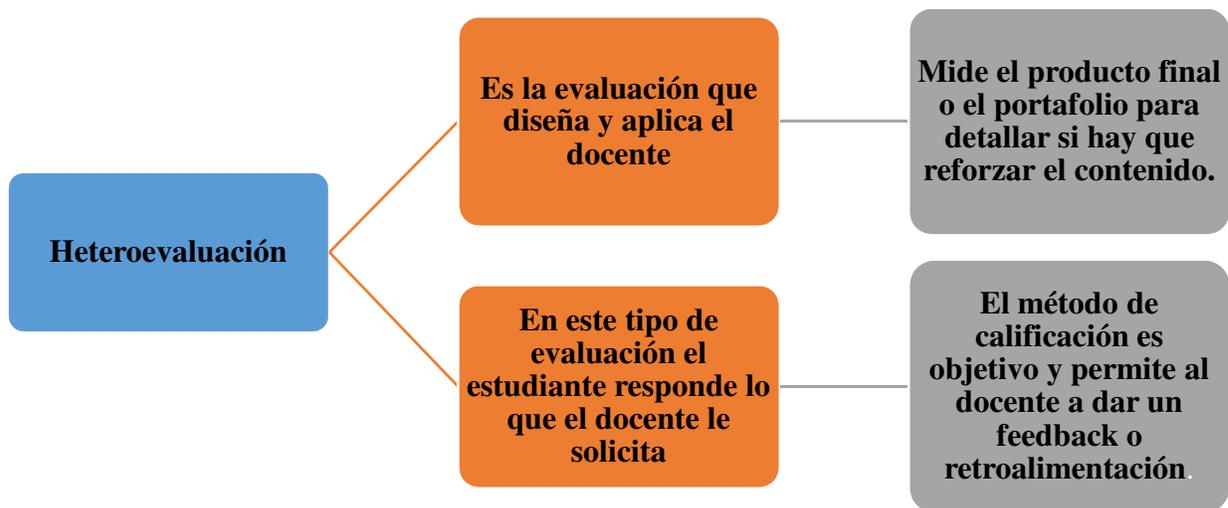
Es importante dar a conocer que, “la evaluación es un proceso continuo y formativo, así mismo, es un mecanismo para detallar el desempeño de la enseñanza-aprendizaje en una asignatura específica” (Carrizosa, 2011, p. 5) en contexto con lo anteriormente mencionado, la evaluación de este proyecto será mediante:

- *El nivel de investigación y la observación directa del estudiante:* Dentro del seguimiento del portafolio se tendrá presente como parte de la evaluación la investigación y la observación directa a nivel documental del estudiante en cada entrada teniendo presente la temática que corresponde.
- *Evaluación diagnóstica:* En esta parte se evaluará aspectos generales de los temas abordados en el portafolio que guardan relación con la asignatura Administración Estratégica.
- *Puntualidad en las entregas para seguimiento:* Se evaluará cada entrega para detallar los avances y así llevar un control de seguimiento.
- *Rúbrica de Heteroevaluación:* Este es un mecanismo de evaluación que desarrolla el docente a los estudiantes en relación al producto final que en este caso es el

portafolio. Según los autores (Nuñez & Pérez , 2017) “cada producto final debe ser evaluado por parte del docente, para verificar la optimización de los procesos y valorar los aprendizaje (p. 342). En el *Gráfico No.1* se explica todo el modelo de la Heteroevaluación.

Gráfico No.1

Modelo de la Heteroevaluación

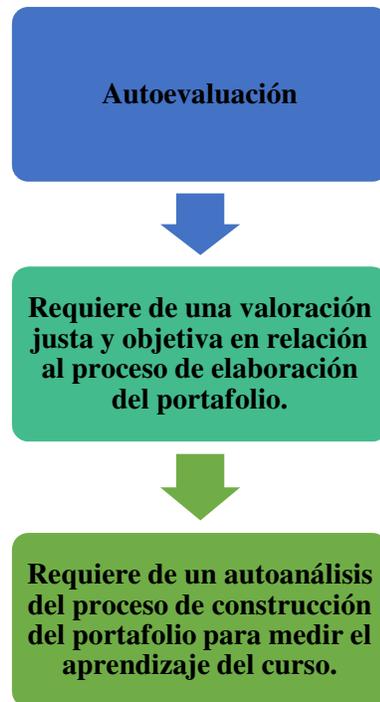


Fuente: Elaboración Propia basado en lo mencionado por los autores (Nuñez & Pérez , 2017).

- *Rúbrica de Coevaluación:* Este es un mecanismo de evaluación donde los mismos alumnos se evalúan entre sí; según lo señalado por el autor (Hernández, 2016) “este tipo de evaluación requiere que el estudiante sea objetivo e independiente al momento de calificar a su compañero considerando los aspectos sobresalientes en el desarrollo del producto final o portafolio” (p. 34).
- *Rúbrica de Autoevaluación:* Este es un mecanismo de evaluación “donde cada estudiante analiza, examina, observa y evalúa su propia acción de acuerdo a la calidad de la investigación teniendo presente los procedimientos y el contenido en relación a su temática de estudio” (Basurto, et al, 2021, p.834). En el *Gráfico No.2* se explica el modelo de la Autoevaluación.

Gráfico No.2

Modelo de la Autoevaluación



Fuente: Elaboración Propia, sobre la base de lo explicado por (Basurto et al., 2021).

- *Encuesta semiestructurada a los estudiantes:* Este mecanismo de evaluación se aplica a los estudiantes para conocer su apreciación de lo desarrollado en todas las fases de la elaboración del portafolio. En la *Tabla No.4* se ilustra la encuesta semiestructurada para los estudiantes de la asignatura de Administración Estratégica.

Tabla No.16

Encuesta para los estudiantes

Pregunta	Si	Algunas veces	No
1) ¿La redacción de las consignas propuestas son claras y permitieron resolver el instrumento en forma completa?			
2) ¿Las consignas son pertinentes y están relacionadas con el contexto actual de las organizaciones?			
3) ¿La realización del trabajo práctico promueve el trabajo en equipo y la colaboración entre pares?			
4) ¿Para recopilar las evidencias y responder las consignas, se utilizaron conocimientos previamente adquiridos?			
5) ¿La construcción del portafolio permitió conocer y aplicar nuevos conceptos y herramientas de gestión de estrategias corporativas?			
6) ¿La construcción del portafolio motivó a conocer más sobre los temas trabajados?			
7) ¿El acompañamiento del docente, antes, durante y después de la construcción del trabajo práctico fue adecuado?			
8) ¿Considera que las herramientas de gestión estratégica utilizadas son de importancia para su futuro desarrollo profesional?			

9) ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar de la metodología implementada para la realización del Trabajo Práctico?	
10) ¿Qué aspectos resalta como positivos en la metodología implementada para la realización del Trabajo Práctico?	

Fuente: Elaboración propia.

Parte B: Fundamentos

1. Fundamentación teórica de las decisiones asumidas. Articulación con los marcos conceptuales abordados en la carrera.

- *Concepciones de Evaluación*

“Parece necesario basar la evaluación en alguna forma de responsabilidad moral, de manera que las reflexiones sobre su justicia, veracidad e, incluso, belleza configuren su práctica.” (...) Sin embargo, estas consideraciones no pueden derivarse o imponerse de forma arbitraria, sino desarrollarse a partir de un análisis racional de lo que es la evaluación y de lo que parece razonable a los que la realizan como fundamento de una práctica consciente.” (pág. 17-18)”.

Ernest (1994). Evaluación, ética y poder. Morata: Madrid.

La evaluación es una de las actividades claves en el proceso de enseñanza y de aprendizaje, “caracterizada por marcar pautas e inclusive un condicionante del qué y cómo aprenden los estudiantes” (Álvarez, 2005, p. 45). Retomando las definiciones presentadas, no es lo mismo evaluación que calificación, aunque constantemente se generalizan los términos y se utilizan como sinónimos.

De acuerdo con Pila Teleña (1985) la evaluación es una operación sistémica, es decir es un conjunto de procesos que se interrelacionan y que tienen un objetivo común. Este objetivo se enfoca en mejorar continuamente la actividad educativa, “indagando lo más posible sobre los estudiantes en los aspectos referidos con su personalidad y su cognición, que entregará informaciones relevantes y que confrontará los objetivos del proceso educativo con los resultados alcanzados” (Pila Teleña, 1985, p. 7).

Por otra parte, según Álvarez (2005) “la calificación, consiste en traducir esa información recopilada en términos cuantitativos, es una acción esporádica, circunstancial y puntual, habitualmente final y sumativa” (p.48). Es decir, en una situación áulica donde un docente recopila información de las actividades realizadas por los estudiantes utilizando diferentes medios, técnicas o instrumentos (Portafolios, Estudios de casos, prácticas, listas de control, ensayos entre otros), luego emite un juicio de valor y genera retroalimentación, se estaría evidenciando una evaluación. Cuando el docente debe trasladar esas valoraciones sobre el aprendizaje de los estudiantes en términos de: aprobado-reprobado, 4 puntos sobre 10 puntos, se estará realizando una calificación.

Siguiendo la categorización realizada por Díaz Barriga y Hernandez (2002) “se puede clasificar la evaluación según su intención y perspectiva en: Evaluación Diagnóstica, Evaluación Sumativa y Evaluación Formativa” (p. 9).

La evaluación Diagnóstica se refiere a la que es realizada en forma previa al desarrollo del proceso educativo. Su propósito principal es compilar información que permita identificar las capacidades de los estudiantes con respecto de un tema a tratar.

La evaluación Sumativa, también denominada evaluación final, se refiere a la realizada al término de un proceso instruccional o ciclo educativo cualquiera. Se propone identificar la progresiva asimilación de los contenidos por parte de los estudiantes y dar cuenta del avance sobre la temática en cuestión, para que el docente pueda emitir un juicio de valor, que le permita reorientar las estrategias pedagógicas utilizadas.

La evaluación Formativa por su parte saca de la escena principal los resultados, para hacer énfasis en el proceso; con respecto a ella, el docente puede tomar la decisión o reorientación de sus condiciones de aprendizaje. Tiene como finalidad regular el proceso de enseñanza y de aprendizaje para adaptar o ajustar las condiciones pedagógicas en servicio del aprendizaje de los estudiantes. A su vez identifica tres modalidades de evaluación formativa que permitirán regular los procesos de enseñanza y de aprendizaje:

- Regulación interactiva: Este tipo de regulación se da paralelamente con el proceso instruccional y se encuentra dado por el intercambio comunicativo entre el docente y los estudiantes.
- La Regulación Retroactiva: Consiste en las actividades que reforzarán lo que se detectó que no se ha aprendido en forma apropiada después de ser sometido al proceso de evaluación.
- La Regulación Proactiva: Promueve anticiparse a las actividades futuras para consolidar y profundizar los aprendizajes. Se enfoca en superar los obstáculos que puedan aparecer teniendo en cuenta los obstáculos que fueron superados anteriormente.

Ahora bien, se requieren herramientas que se adecuen al contexto en el que se encuentra el proceso enseñanza y de aprendizaje, para poder recopilar la información y generar la retroalimentación que permita una construcción colectiva de conocimiento, las cuales pueden ser: medios, técnicas o instrumentos de evaluación. Siguiendo a Hamodi y López Pastor (2015),

quienes presentan una propuesta de definición teniendo en cuenta a los estudiantes y la participación en el proceso evaluativo:

- Medios de evaluación, son todas y cada una de las producciones del alumnado y sirven para demostrar lo que los discentes han aprendido. Pueden ser escritos (Exámenes, Estudios de Casos, Ensayos, monografías, Portafolios, entre otros), orales (Exposiciones, ponencias, discusiones grupales, entre otros) o prácticos (práctica supervisada, demostraciones, juegos de rol, entre otras).

- Las técnicas de evaluación son las estrategias que el profesorado utiliza para recoger información acerca de las producciones y evidencias creadas por el alumnado (de los medios); son de dos tipos, en función de si los estudiantes participan (análisis documental, observación directa del alumno, revisión de trabajos, entre otros) o no en el proceso de evaluación (autoevaluación, evaluación entre pares, evaluación compartida).

- Los instrumentos de evaluación son las herramientas que tanto los profesores como los alumnos utilizan para plasmar de manera organizada la información recogida mediante una determinada técnica de evaluación (diario del profesor, fichas de evaluación entre iguales, informes de expertos, matrices de decisión, listas de cotejo).

Es posible afirmar entonces, que la evaluación formativa juega un rol muy importante en el proceso didáctico, enmarcado en la posibilidad de evaluar en forma continua y cíclica. Pero por otra parte será necesario un análisis minucioso para su diseño y posterior ejecución, donde se deberán tener en cuenta los elementos que la harán posible, es decir: objetivos, contenidos curriculares, recursos y el contexto.

Otra forma en la cual se puede categorizar la evaluación, “se encuentra dada por aquellas que tienen un impacto directo importante para individuos bien sean estudiante, docentes, directivos o instituciones y aquellas que tienen como propósito principal aprender para mejorar, pero que no tienen consecuencias fuertes” (Ravela, 2006, p.13).

De acuerdo con el impacto que producen, el sujeto a evaluar y las necesidades de la labor educativa, Ravela (2006) establece la siguiente clasificación:

- a. Acreditación y/o Certificación: Es aquella evaluación que tiene por objetivo otorgar un reconocimiento formal sobre el cumplimiento de ciertas características, parámetros o competencias. Se acreditan las instituciones y se certifican los individuos.

- b. Ordenamiento para la Selección: Cuando la oferta, supera a la demanda, es necesario poder realizar un ordenamiento de individuos o instituciones con el fin de seleccionar de acuerdo con los parámetros establecidos por el evaluador en función de las tareas a realizar. Con el supuesto de que, este ordenamiento será justo y preciso, donde los mejores ocuparán los primeros lugares y que primará el mérito de según las capacidades de los evaluados.
- c. Toma de Decisiones de Mejora o Decisiones Blandas: se encuentran dadas por las evaluaciones cuyo propósito es comprender las situaciones actuales y contribuir con mejorar aquello que ha sido evaluado. La evaluación formativa es parte integral de este tipo de evaluación y se destacan las evaluaciones de los alumnos realizadas por su profesor con el fin de comprender el proceso de aprendizaje y apoyar a cada alumno individualmente en función de sus dificultades, las evaluaciones de los docentes con el fin de brindarles orientación profesional que permita gestionar una mejor labor de enseñanza y de relación con los alumnos.

Las evaluaciones de centros educativos para abrir espacios de diálogo entre los diferentes actores de las instituciones, las evaluaciones curriculares para detectar necesidades de cambio y mejora y las evaluaciones nacionales e internacionales de logros educativos cuyo propósito es contribuir a identificar las principales debilidades de los sistemas educativos y orientar la reflexión y formulación de las políticas educativas.

- d. Toma de Decisiones Duras: Se enfocan en aquellas evaluaciones que derivan en consecuencias importantes y directas para una institución o un proyecto, principalmente sobre la continuidad o finalización del proyecto o programa en cuestión.
- e. Establecimiento de incentivos para individuos o instituciones: Si bien toda evaluación tiene implícita o explícitamente un componente de incentivos para mejorar el desempeño, el autor en este punto hace referencia a incentivos de carácter económico vinculados a aspectos como los esfuerzos por capacitación y perfeccionamiento de la labor docente, al riguroso cumplimiento de las obligaciones formales como puntualidad y producciones académicas.
- f. Rendición de cuentas y resultados: En este punto el autor hace referencia al ecosistema educativo y la forma como es visto y evaluado por los grupos de interés a nivel local, regional e internacional, dando cuenta del paso de los estudiantes por las instituciones y las

competencias y capacidades adquiridas en este proceso. Es cuando esta rendición de cuentas hace socialmente visibles los resultados de la labor educativa.

Como se puede apreciar, el autor tiene una visión más amplia con respecto de la evaluación y no se limita exclusivamente a las acciones concernientes con el aprendizaje en una situación áulica donde intervienen docentes y alumnos, abordando la idea de una evaluación educativa, donde también tendrán su lugar los programas educativos, las instituciones que los gestionan, la evaluación de docentes y directivos docentes y en general los grupos de interés del sistema educativo.

Haciendo un análisis del programa de la asignatura objeto de estudio en esta investigación, se puede evidenciar como se encuentran presentes y el rol que juega cada uno de los tipos de evaluación educativa.

La asignatura Administración estratégica se encuentra dentro del programa de la Licenciatura de administración de Empresas de la escuela argentina de negocios, que es un instituto universitario que se encuentra acreditado por La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) el cual es un organismo descentralizado que funciona en jurisdicción del Ministerio de Educación de la Nación y que tiene por objetivo de contribuir al mejoramiento de la educación universitaria, mediante actividades de evaluación y acreditación de la calidad de la educación universitaria.

En este mismo sentido y de acuerdo con las facultades otorgadas por la ley de educación superior, la Escuela Argentina de Negocios otorga títulos de grado con reconocimiento oficial académico y habilitación para el ejercicio profesional. Es decir, certifica que los egresados cuentan con competencias profesionales, conocimientos y capacidades acordes con el programa académico.

En cuanto a ordenamiento para la selección se refiere, se pueden citar las consultoras especializadas en hacer rankings que sitúan a las distintas universidades de acuerdo con distintos criterios y parámetros, otorgando un posicionamiento a las universidades, el cual es socialmente aceptado y permite a estas instituciones utilizarlo como elemento comunicacional, también se evidencia este tipo de evaluación en los procesos de internacionalización donde participan los estudiantes o docentes de esta carrera mediante proyectos o investigaciones.

De acuerdo con Camilloni (2004), “la evaluación tiene tres componentes: la información que se ha recopilado sobre lo que se pretende evaluar, una forma de medir y de interpretar los datos

que se han obtenido” (p. 6) y por último la construcción de un juicio de valor y una retroalimentación al proceso evaluado; por consiguiente, para la toma de decisiones blandas se pueden evaluar y emprender acciones de mejora desde el momento de la planificación de contenidos, hasta la ejecución de las actividades en los espacios académicos, orientados a lograr un feed back que permita realizar una construcción colectiva de conocimientos. Sobre este tipo de evaluación se hará énfasis en apartados posteriores.

Además, se puede analizar el currículo, en función de temporalidad y espacio, observarlo desde la sociedad que lo gestiona y los significados de cada una de sus partes, considerando la puesta en escena hecha por las instituciones y personas que lo definen como válido para ese momento y lugar y revisándolo periódicamente para hacer los ajustes y mejoras necesarias.

La toma de decisiones duras por su parte, se pueden apreciar en el contexto que da lugar a la virtualidad, como alternativa a las clases presenciales, donde dadas las condiciones de pandemia, fue necesario evaluar y replantear todos los procesos para dar respuestas concretas a las necesidades y los cambios producidos por el COVID-19.

El establecimiento de incentivos, tiene lugar en la labor de investigación de la universidad, donde los docentes son convocados a generar producciones académicas que les permite acceder a beneficios como los propuestos por Ravela.

Por último, con referencia a rendición de cuentas, desde el área de responsabilidad universitaria se hacen visibles los resultados obtenidos en materia de gestión académica, investigación y gobernanza de la Escuela Argentina de Negocios, a sus diferentes grupos de interés.

Como se puede observar, la evaluación tiene un rol muy importante en todo el proceso educativo estando presente desde lo más general, hasta lo particular, es decir, puede ser aplicable al sistema educativo, a las instituciones que lo gestionan, a los currículos que intentan explicar los objetos de estudio, a los proyectos institucionales, a los docentes y por supuesto a los aprendizajes de los estudiantes.

El interrogante que surge luego de este análisis es como hacer estas evaluaciones y cuáles son los elementos que se deben tener en cuenta para realizarla. En la siguiente figura se observan la representación de los elementos que interactúan en el proceso de evaluación, identificando las limitaciones y posibilidades y gestionar los resultados. En el *Gráfico No.3* se mencionan los elementos del Proceso de Evaluación.

Gráfico No.3

Elementos del Proceso de Evaluación



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de lo explicado por Ravela (2006)

Como primera medida, se establece lo que se pretende evaluar, puesto que el significado de realidad podrá ser definido dependiendo del observador o quien se enfrente a dicha realidad. Por lo cual se hace necesario definir las características propias de lo que se pretende evaluar y establecer los criterios de evaluación, partiendo del conocimiento propiamente dicho del objeto de estudio y consensuarlos con los sujetos a evaluar para evitar a arbitrariedad.

Esta realidad no es directa, sino más bien es una construcción colectiva de conocimientos, que puede ser percibida y conceptualizada de múltiples formas (Ravela, 2006).

Como segundo eslabón del proceso, se deben definir los propósitos y las consecuencias de la evaluación, como se observó en la clasificación anterior, debe estar acorde con el impacto que producen, el sujeto a evaluar y las necesidades de la labor educativa.

Luego se procede a diseñar el instrumento para recopilar la información en función de los parámetros descriptos anteriormente, que puedan decodificar la realidad percibida del sujeto evaluado, lo cual se configurará como evidencia empírica, es decir toda la información que muestra un aspecto de la realidad que se pretende conocer. Estos instrumentos deben tener como características primordiales: validez, confiabilidad, practicidad y utilidad.

Existe una amplia gama de instrumentos para recolección de evidencias empíricas, que permitirán recopilar datos sobre la realidad que se pretende evaluar, ahora bien, estos datos se deben decodificar y convertirlos en información que pueda ser comparable con los parámetros establecidos y se puedan contrastar con las definiciones de referencia, para poder formular una valoración sobre la realidad percibida por el sujeto evaluado.

Estos juicios de valor serán entonces apreciaciones sobre el contraste entre los datos obtenidos y las referencias establecidas inicialmente, que no solo tendrán la cualidad de puntaje o categorías, sino que deberán ser la guía de los sujetos evaluados para lograr los objetivos propuestos.

Ahora bien, uno de los aportes primordiales de la evaluación es la reflexión sobre el proceso y de los resultados, los cuales propician a que se comprenda mejor el objeto de estudio. Se puede decir entonces que, con la evaluación, el sujeto evaluado puede comprender mejor la realidad y lograr modificarla, a partir de las decisiones que se puedan tomar para modificar los procesos evaluados y con los resultados obtenidos.

- *La Evaluación de Nivel Superior*

“Al igual que los datos de la evaluación, los criterios o normas de juicio no existen en estado natural; son siempre resultado de procesos específicos que llevan a su elaboración. La mayoría de las veces estos procesos se efectúan de manera espontánea, no consciente, implícita, no controlada realmente, lo cual los hace difíciles de aprehender y entraña sobre todo una gran inestabilidad de los actos de evaluación, marcada por la variabilidad de los juicios producidos.” (pág. 72-73)

Barbier (1993). La evaluación de los procesos de formación. Barcelona: Paidós.

La educación universitaria es clave para enfrentar los retos de la actualidad, del mundo en constante cambio y uno de los instrumentos principales con los que se intenta generar desarrollo.

La formación ofrecida por las universidades tiene dentro de sus características principales la acreditación y la profesionalización. La Ley de Educación superior (Ley de Educación Superior, Ley, N. (1995). 24521.) deja en manos de las instituciones universitarias la atribución de expedir títulos que no sólo acrediten la formación recibida sino que además habiliten para el ejercicio de las profesiones reguladas por el Estado.

Estas dos características marcan una clara diferencia entre la formación universitaria y la de otros centros educativos y configuran un elemento esencial al momento de analizar la evaluación en este nivel académico.

La evaluación en la educación superior tradicionalmente ha sido vinculada como instrumento de control de los resultados logrados, concentrándose en la adquisición de los conocimientos de cada asignatura del plan de carrera, que se van recorriendo durante un periodo de tiempo determinado y la aprobación culmina en una titulación, generalmente a cargo de los docentes, quienes normalmente hacen uso de los exámenes escritos.

Durante los últimos años se han realizado investigaciones que exhortan a un rediseño de los procesos de enseñanza y por consiguiente de evaluación, para que la universidad de respuesta a las demandas actuales, caracterizada por un incremento acelerado del conocimiento y de las posibilidades de acceso mediante las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Brown y Glasner (2003), “dan cuenta de estos cambios y afirman que los metodos convencionalmente utilizados para evaluar no son lo suficientemente buenos para conseguir los resultados propuestos en los planes de estudio” (p.22).

Argumentan que esto se debe a los cambios en las estructuras curriculares, “el incremento del numero de estudiantes por aulas, la presion sobre los profesores para producir retroalimentación y la diversidad de estudiantes en cuanto a conocimientos y experiencia previas, estilos de aprendizaje, entre otros” (Brown y Glasner, 2003, p.22).

Tambien consideran que la evaluación para que esté alineada con el propósito planificado debe: Tener una razón, elegir un método adecuado, el cual debe ser gestionado por alguno de los actores del proceso de construcción colectiva de conocimientos, aclarando que si bien normalmente es llevado a cabo por el profesor, también el estudiante puede autoevaluarse o puede ser evaluado por sus compañeros y por último, “elegir el momento o los momentos de este proceso donde se puede o debe evaluar” (Brown y Glasner, 2003, p.22).

Según Anijovich y Cappelletti (2017) “la evaluación no sólo consite en acreditar los conocimientos de un estudiante, sino que también debe promover la toma de conciencia del proceso de aprendizaje y contribuir al desarrollo de la autonomía” (p.14).

Por otra parte, la evaluación es una condición institucional, estando necesariamente presente en la enseñanza universitaria. Por esta razón el alumnado focaliza especialmente su atención sobre los procesos de evaluación, se preocupa por responder a las exigencias de estos y llega en ocasiones a experimentar sentimientos de temor y ansiedad ante las actividades de evaluación y ante las consecuencias que se derivan de ella.

Desde la perspectiva docente, la evaluación permite valorar el progreso y los logros de los estudiantes, así como contrastar la adecuación de las metodologías didácticas adoptadas, proporcionando una base para introducir mejoras en los diferentes elementos curriculares de cara a la optimización de la docencia.

Para los alumnos, la evaluación supone contrastar su avance en relación a los contenidos propios de las materias de estudio y una oportunidad para reorientar el aprendizaje.

Entre ellos, el papel que puede desempeñar la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes y la importancia del desarrollo de competencias profesionales. Una forma de aunar

estos dos aspectos es fomentar la participación de los estudiantes, en los procesos de evaluación de sus propios aprendizajes y el de sus compañeros.

Los nuevos planteamientos llevan a revalorizar el papel del estudiante como aprendiz activo y autónomo, y a centrar el interés sobre la adquisición de competencias académicas y profesionales para la formación integral y para la incorporación al mundo del trabajo.

En esta línea renovadora, “se ha acuñado el término evaluación orientada al aprendizaje, definida como una evaluación cuyo principal propósito es el desarrollo de un aprendizaje productivo por parte del estudiante” (Carless, 2007, p.11), supone además reforzar las capacidades para la autoevaluación y propiciar formas de feedback que asignen al alumno un papel en la generación de retroalimentación a partir de la evaluación, desarrollando así la capacidad de autorregulación del propio aprendizaje (Hounsell, 2007 y Nicol, 2010).

La evaluación tiene por objetivo la valoración del grado de aprendizaje conseguido por el estudiante. Sin embargo, ésta adquiere una nueva dimensión al girar el aprendizaje en torno al estudiante. En este sentido, debe estar correctamente diseñada para que permita valorar si el estudiante ha alcanzado, como objetivo, no sólo los conocimientos sino también las competencias previamente definidas por el profesor para una materia concreta.

Para la realización de esta investigación se tomará como eje central la evaluación formativa y como medio escrito de evaluación el portafolio, se implementarán técnicas de evaluación participante e instrumentos para sistematizar y medir el impacto de la intervención en la cátedra Administración de Estratégica.

El mundo se encuentra inmerso en un gigantesco mar de conocimientos, “que atraviesan fronteras gracias al fenómeno que conocemos como Globalización, definido por el Fondo Monetario Internacional como un proceso histórico, resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico” (FMI, 2000, p. 13).

En la actualidad se evidencia un prominente modelo económico capitalista, “entendido como el sistema económico basado en la propiedad privada de los medios de producción, que constituyen el capital” (Escobar y Cuartas, 2006, p. 19), que en conjunto con la globalización viene generando una nueva ola de valores y competencias que han modificado la estructura de las relaciones sociales.

Se hace necesario que la educación cohabite con la globalización, lo cual no implica que deba tener una actitud pasiva frente a todos los cambios generados por este fenómeno. En este

contexto las empresas juegan un rol importante y más aún las personas que las conforman. Pueden ser gestores activos para el desarrollo de las regiones donde se encuentran, contribuyendo a crear condiciones para el progreso o bien favorecer flagelos como la corrupción o deterioro del medio ambiente.

Evaluaciones Innovadores

La adaptación a un ambiente en rápido flujo de cambio es esencial para la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo de las personas. Nuevos conocimientos y tecnologías, fluctuantes condiciones económicas, cambio de realidades políticas, crecimiento de la interdependencia internacional, la evolución de nuevos valores culturales incluso la posibilidad de un cambio del paradigma mayor, demandan adaptación, innovación, y en muchos casos, una total reorientación.

En el ámbito educativo, los paradigmas de enseñanza y de aprendizaje de la era actual difieren sustancialmente de épocas anteriores, las nuevas generaciones tienen preferencias, intereses y dinámicas que los diferencian de sus antecesores. Los estudiantes de la época actual, identificados como nativos digitales, inmersos en una cultura globalizada, tienen una visión del mundo y necesidades distintas, que requieren que los docentes también se adapten a esta realidad mediante estrategias novedosas y que den respuestas a dichas necesidades. Siendo necesario que la evaluación, propicie innovaciones en todas sus dimensiones, pero sobre todo en la misma evaluación.

La gestión de la innovación en cualquier ámbito, debe ser un proceso estructurado sistémicamente, con el objetivo de que se puedan cumplir las metas propuestas con respecto de los cambios que se pretenden realizar. También se debe tener en cuenta que cualquier cambio que se pretenda hacer, puede generar resistencia por parte de los actores involucrados, aun cuando las modificaciones que se pretenden realizar generen mejoras o soluciones inconvenientes.

La labor docente no escapa a estas situaciones y mucho menos las actividades de evaluación, por lo cual la creación de formas de evaluación que respondan a intereses y exigencias actuales y acordes con la realidad no deben ser vistas como una limitante, sino más bien como un reto.

Algunas de las tendencias actuales en innovación educativa son:

- Educación Emocional: Toma como eje central el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y toma de decisiones, trabajando desde la conexión con las emociones, como

insumo para explotar la creatividad de los estudiantes. El talento creativo no solo es una competencia para desarrollar, sino que además facilita el trabajo colaborativo potenciando equipos y mejorando los vínculos. Las personas que se sienten a gusto en los equipos de trabajo suelen ser más empáticas y con ello más predispuestas pensar soluciones innovadoras.

- **Aprendizaje Basado en Proyectos:** Busca que las inquietudes, cuestionamientos y motivaciones de los estudiantes, sean los que orienten el sentido y alcance de la clase. Utilizando como disparador un problema o pregunta desafiante, que exhorte a realizar una búsqueda generando preguntas y buscar distintas fuentes para encontrar soluciones. En todo este proceso invita a reflexionar sobre qué, cómo y por qué están aprendiendo. Esta metodología estimula el aprendizaje colaborativo y le da significado y conexión con el mundo real a lo que aprenden, construyen habilidades en pensamiento crítico, planificación, comunicación y creatividad e innovación
- **Clase Invertida:** Propone a los estudiantes adoptar un rol activo en su proceso de aprendizaje, transformando ciertas partes del proceso, llevándolos fuera del aula, mientras incrementa o da mayor importancia a otras actividades dentro del aula. De esta manera los alumnos trabajan por un lado en un espacio individual y a su ritmo fuera del aula, mientras que el aprendizaje dentro del aula se vuelve mucho más dinámico e interactivo, donde los docentes guían y conducen a los alumnos a través de la colaboración.
- **Gamificación:** Se propone trasladar el potencial de los juegos al ámbito educativo para mejorar los resultados del aprendizaje. Esto con el objetivo de hacer las clases más inspiradoras y motivantes, recompensar su esfuerzo con niveles, puntos o rankings, darles metas y objetivos, o proponer tareas por equipos en las que cada estudiante tenga una función importante
- **Realidad Virtual:** Generar espacios o entornos digitales, mediante el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, para simular la realidad. Las escenas, objetos o

figuras que componen estos escenarios de realidad virtual parecen reales y el usuario disfruta de una experiencia inmersiva.

- Realidad Aumentada: Aprovecha los dispositivos que cuentan con cámaras tales como smartphones o tabletas para combinar el entorno real con elementos visuales adicionales. No trata de sustituir el escenario físico por uno digital, sino más bien agregar texto e imágenes, vídeos, animaciones, elementos 3D, audios, entre otros, a la realidad que los estudiantes están viviendo en un momento concreto.
- *Evaluación basada en competencias*

El término competencias tiene sus orígenes en el ámbito laboral, haciendo énfasis en las habilidades que utilizan los trabajadores para gestionar los recursos disponibles con el fin de dar cumplimiento a unos objetivos propuestos, esta relación entre el uso de los recursos y las metas logradas se denomina productividad.

Ahora bien, dentro del contexto académico, hace referencia a la preparación y capacidad de los estudiantes para enfrentar y solucionar problemas en distintas situaciones y contextos, es decir de utilizar los conocimientos académicos en la resolución de problemas cotidianos (Zabala & Arnau, 2018)

Este concepto de competencia ha evolucionado en el ámbito académico, superando los límites de la solución de problemas y convirtiéndose en una construcción más compleja, dando respuesta a la necesidad del desarrollo integral de los estudiantes, tomando como punto de partida el saber, saber hacer, saber ser y saber convivir, abarcando dimensiones personales, interpersonales, académicas y profesionales con igual importancia para cada una de ellas (Delors, 1996).

De acuerdo con Gutiérrez y Zalba (2010), “las competencias en se pueden clasificar en competencias Generales y competencias específicas; las Competencias generales están conformadas por los conocimientos, valores, actitudes, destrezas y habilidades, que permiten un desempeño satisfactorio del estudiante” (Gutiérrez y Zalba, 2010, p.13).

A su vez estas competencias genéricas pueden ser básicas, haciendo referencia a las necesarias para desarrollar cualquier tipo de actividad académica, como las competencias de lectura y escritura, razonamiento lógico, entre otras. O transversales si se refieren a habilidades de pensamiento más complejas como la autonomía del aprendizaje, las capacidades de síntesis, análisis comparación, la creatividad e innovación, entre otras.

Por su parte las competencias específicas están dadas por los conocimientos, actitudes, destrezas, valores y habilidades propios de un área de conocimiento concreto.

Evaluar estas competencias implicará entonces, establecer el nivel de desempeño alcanzado por el estudiante de acuerdo con los parámetros establecidos para dicha competencia. Lo cual deriva en un análisis más complejo, puesto que este desempeño puede variar en función de la práctica y la mejora en la ejecución, generando una instancia superadora al lograr o fallar, para dar paso a una adquisición con un nivel de experticia.

- *Evaluación Por Portafolios*

“Usados en el marco de la evaluación, los portafolios son colecciones sistemáticas realizadas por alumnos y docentes que sirven como base para examinar el esfuerzo, los progresos, los procesos y los logros, así como para satisfacer las exigencias de responsabilidad habitualmente alcanzadas por procedimientos de pruebas más formales (Johns, 1992, p. 10)

Un Portafolio “es una colección de trabajos de los alumnos y sus reflexiones sobre ellos. La recolección de trabajos es deliberada, sistemática y organizada” (Danielson y Abrutyn, 1999, p.12).

De los diversos medios, técnicas e instrumentos con los que se puede gestionar la evaluación se opta por la implementación del portafolio académico como medio de producción escrito para la realización del trabajo práctico de la asignatura Administración Estratégica.

El portafolio permite dar testimonio del desarrollo, los avances y la creatividad que poseen los alumnos, facilitando la valoración de sus dificultades, necesidades y potencialidades.

Se presentan a continuación investigaciones relevadas que dan cuenta de las fortalezas y ventajas de los portafolios:

En el artículo publicado por Peña & otros (2005), los autores contextualizan el uso del portafolio en la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación, intentando orientar el quehacer del docente y de los estudiantes en la elaboración de un portafolio, que consideran un instrumento valioso dentro de la esencia de la labor educadora. Resaltan que es un “medio eficiente de autoevaluación, facilitando el proceso de aprendizaje y potencia la actuación independiente de los estudiantes en la construcción de sus aprendizajes y en el desarrollo de las competencias que requiere para su rendimiento académico” (Peña et al, 2005, p. 25).

Goldfryd (2014), en su investigación de postgrado, propone la implementación de un portafolio como herramienta de evaluación formativa en el curso de auditoría y control de sistemas de información en la Licenciatura de Sistemas de Información de la Universidad de Buenos Aires, “evidenciando el potencial de esta herramienta como fuente de retroalimentación del proceso enseñanza y de aprendizaje” (Goldfryd, 2014, p. 16).

Serrano & otros, de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), analizan la implementación y la utilidad del portafolio como herramienta evaluativa de las prácticas clínicas en enfermería comunitaria en la Escuela de Enfermería, encontrando que, si bien “la implementación de esta herramienta requiere de esfuerzo y dedicación por parte de docentes y estudiantes, es percibida como fuente de aprendizajes significativos y de mejora para el aprendizaje” (Serrano et al, 2010, p. 34).

Otra experiencia recopilada, consistió en la investigación-acción desarrollada en la Universidad de Granada, donde Pozo & García (2006) implementaron un portafolio académico y encontraron que el 72% de los estudiantes participantes, consideraron como una experiencia enriquecedora y que implica un cambio de actitud tanto por parte del profesorado como por parte del alumnado. Donde “los estudiantes deben asumir un papel protagonista en su propia evaluación y consideraron que participaron con una actitud objetiva y de mejora” (Pozo & García, 2006, p. 44)

En el artículo escrito por Fernández (2004), analiza las posibilidades del portafolio como estrategia formativa y de desarrollo profesional en el contexto de la educación universitaria, “utilizándolo para favorecer el desarrollo de profesionales reflexivos que encuentran en el análisis sistemático y organizado de su práctica el motor de su formación” (Fernández, 2004, p. 56).

Según la recopilación realizada por Argudín (2007), se pueden caracterizar distintos tipos de portafolios, de acuerdo con su intencionalidad y elaboración:

- a. Portafolios de Habilidades: Se utilizan para mostrar el proceso formativo llevado adelante, dando cuenta de las destrezas que se han desarrollado para lograr para recopilar la información.
- b. Portafolios de Curriculum: Se recopila el recorrido académico y profesional, donde se incluyen las actividades curriculares y extracurriculares, como también las habilidades, destrezas y logros que tienen relevancia en la vida profesional.
- c. Portafolios para una asignatura: Se realizará una recolección deliberada de información, siguiendo una estructura temática comandada por el desarrollo de unas unidades y ejes temáticos a tratar durante la cursada. La organización puede estar dada por el docente o realizada por el mismo estudiante. El seguimiento y retroalimentación de esta actividad será uno de los elementos principales de este tipo de portafolios.
- d. Portafolio de Exhibición: Se recopila información específica sobre categorías o elementos que permitan comparaciones para la realización de actividades, como por ejemplo el mejor trabajo, el trabajo que menos se acerca a los objetivos, el trabajo más creativo, entre otros.
- e. Portafolios de Cotejo: Se define un número de anexos a presentar y criterios específicos para su presentación. Como por ejemplos resolución de 5 ejercicios y un resumen a modo de conclusión.
- f. Portafolios de Formato abierto: Incluyen lo que su creador considere como evidencia de su aprendizaje. Se requiere delimitar aspectos sobre su elaboración y evaluación.

Algunos criterios que podrían considerarse al momento de evaluar un portafolio podrían ser:

1. Organización y clasificación de las tareas o trabajos.
2. Determinación de objetivos.
3. Relación de los trabajos con los objetivos.
4. Observación de los avances en el aprendizaje.
5. Síntesis de los conocimientos.
6. Incorporación de preguntas frecuentes las preguntas o interrogantes que el docente y el grupo curso formulan y las respuestas dadas por el grupo y fundamentadas bibliográficamente.
7. Selección de lecturas y comentarios pertinentes.

8. Demostración del progreso en el aprendizaje: trabajos en “bruto”, esbozos, borradores, apuntes, procesos reflexivos (aprendizajes actitudinales).

Los portafolios han ganado popularidad entre los educadores por el hecho de ser una estrategia que permite alcanzar muchas de las metas y objetivos de aprendizaje trazados en la planificación de las asignaturas. De acuerdo con lo que dicen tanto en las investigaciones relevadas como docentes, los portafolios pueden ser útiles para:

- Comprender a los alumnos con el contenido del aprendizaje.
- Ayudar a los alumnos a adquirir las habilidades de la reflexión y la autoevaluación.
- Documentar el aprendizaje de los alumnos
- Facilitar la comunicación entre pares.

Por medio del portafolio se da a conocer una serie de evidencias, trabajos y reflexiones de los conocimientos adquiridos y valores aplicados. Estos trabajos son ordenados en forma cronológica de tal manera que permiten monitorear el proceso de aprendizaje y el progreso de estos. También resulta ser una herramienta didáctica de evaluación debido a que permite mostrar tanto durante, como después del proceso de ejecución el desempeño desarrollado por los estudiantes.

Un aspecto fundamental de la intervención del docente en la modalidad de portafolios se refiere a la mediación que se produce, a través del diálogo, establecido entre éste y los estudiantes en la construcción de conocimientos con significado, espacio desde el que emerge su validación y comprensión.

El uso de “los portafolios para la recolección, organización y sistematización de la información sobre los aprendizajes depende de una construcción metodológica que responde claramente a la intencionalidad del docente” (Edelstein, 1998, p.87). La misma habilita un particular tratamiento del contenido, respetuoso de la lógica disciplinar, y atento a la comprensión de los procedimientos realizados por los estudiantes para construir dichos conocimientos, así como a las propias intervenciones del docente en aras de facilitar su construcción.

Esta particular “colección de trabajos” adquiere relevancia como posibilidad de objetivación de procesos de pensamiento y de acción; “aún más se podría afirmar que el Portafolio facilita la objetivación de una historia personal de aprendizaje. Se instituye de este modo como una herramienta que documenta la conciencia de una historia” (Lyons, 1999, p. 45) en un contexto de

enseñanza. Esto abre la posibilidad de posicionamientos novedosos en tanto centrados en la implicación subjetiva que deviene de la autorrevisión crítica del propio proceso de formación.

Configurando entonces el portafolio un instrumento mediante el cual se gestiona y se favorecen las habilidades relacionadas con la metacognición, es decir la capacidad de los estudiantes para tener certeza de los conocimientos actuales y que han sido adquiridos durante toda su formación y los procesos que necesitó para adquirir dichos conocimientos y autorregular sus aprendizajes.

En síntesis, se pueden observar desde la perspectiva del docente y desde los estudiantes, dos aportes esenciales de los portafolios. Desde la perspectiva del docente, permite obtener y procesar información sobre la evolución de los aprendizajes y el cumplimiento de los objetivos propuestos, mediante los registros cronológicos, dejando a la vista los logros obtenidos y las dificultades a sortear.

Desde la óptica de los estudiantes, ser actores principales en su formación, adquiriendo autonomía y mediante el registro de evidencias obtendrán un soporte concreto para consultar, pensar y repensar sobre las actividades realizadas, construir colectivamente conocimientos con sus pares, reconociendo sus fortalezas y superando las dificultades que se puedan presentar en el proceso.

2. Reflexión sobre la praxis.

Tomar la decisión de realizar un posgrado en docencia universitaria, fue una iniciativa con el fin de buscar herramientas y marcos teóricos para reflexionar sobre la práctica docente en la cual empezaba a sumergirme.

Estando en el rol de alumno permitió nuevamente vivenciar los contenidos y las interacciones en el aula, en búsqueda de aprendizajes significativos. Cada encuentro significó una experiencia nueva y enriquecedora, desde los contenidos de la asignatura, las actividades en el aula (las cuales después podía poner en práctica en el rol de docente), los juegos y muchas estrategias que hacían posible la difícil tarea de conjugar la teoría y la práctica.

Cada vez que participamos de espacios académicos (e inclusive fuera del aula de clases) interactuamos como aprendices o como maestros, formando o formándonos como personas y no como objetos inanimados. Poder observar numerosas formas y estilos de enseñanza, como también recibir mucho feedback sobre la propia práctica, permite desarrollar la capacidad para lograr pensar en estrategias en función de las necesidades que presentan los diferentes contextos.

En muchas de las cátedras vistas durante el posgrado, era recurrente tema de debate la escisión entre la teoría y la práctica en los espacios académicos universitarios. En contraste, éramos convocados vivenciar primero como observadores y luego como docentes en pleno ejercicio.

La práctica Docente nos sumerge en distintas variables que determinan el proceso de enseñanza, las cuales se evidencian dentro del aula de clases, en las prácticas realizadas por el docente y en la interacción con los estudiantes. Estas no son independientes, “sino que interactúan permanentemente en las actividades y referencias verbales del docente, durante todos los momentos de la clase y no pueden identificarse de manera separada” (De Vicenzi, 2009, p. 10).

El reto por parte de los docentes implica tomar decisiones metodológicas con respecto a las herramientas a utilizar y encontrar mecanismos que favorezcan el aprendizaje con respecto al currículo. Las concepciones de enseñanza, aprendizaje y evaluación propias de cada docente serán el andamiaje para lograr los objetivos propuestos.

Estas decisiones tomadas por parte del docente marcarán el ritmo en los espacios áulicos y por lo tanto se debe tener en cuenta que cada estudiante, tiene sus propias fortalezas y dificultades, lo cual hace más compleja esta labor.

En cada momento donde se apoya a los estudiantes es único, tener la posibilidad de contribuir con la formación profesional, además de ser un gran reto, es una gran responsabilidad.

Por ello cada vez que interactuamos como docentes somos facilitadores de contenidos y ofrecemos a los estudiantes una forma de organización de la situación educativa, motivando a la construcción colectiva de conocimientos, esperando obtener instancias superadoras a la transposición didáctica de contenidos.

Como egresado de la carrera de Administración de Empresas, pude vivenciar la escisión entre la teoría y la práctica y las inconsistencias entre las evaluaciones, el proceso formativo y la realidad laboral.

Entendiendo que el entorno es cambiante y evolutivo, surgen estos aspectos como motivantes para la realización de esta intervención, con el fin de indagar sobre herramientas, técnicas e instrumentos que den respuestas a estas inconsistencias y favorezcan que como estudiantes se puedan contrastar los conceptos vistos con la realidad del entorno.

Resultando en una propuesta mediante el uso del Portafolio Académico con el fin de que los estudiantes gestionen procesos de construcción colectiva de conocimientos, puedan organizar y acomodar los conceptos propuestos, mediante un marco de referencia de evaluación, para que puedan recopilar y analizar datos, que puedan transformar en información con alta relevancia y finalmente puedan comunicar sus hallazgos mediante escritura académica.

Parte C: Bibliografía y Anexos

- Álvarez, I. (2005). Evaluación como Situación de Aprendizaje o Evaluación Auténtica. *Perspectiva Educativa* (45), 45-68. Obtenido de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/5%20alvarez.pdf>
- Anijovich, R., & Cappelletti, G. (2017). *La evaluación como oportunidad* (1 ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Argudín, M. (2007). *Evaluación/ Instrumentos Centrados en el Alumno*. Recuperado de Portafolio: <http://hadoc.azc.uam.mx/evaluacion/portafolios.htm>
- Argudín, Y. (2007). El portafolio como estrategia de evaluación y aprendizaje. *Revista de Docencia Universitaria*, 6, 1-19.
- Ausubel, D. (1978). *Psicología Educativa. Un punto de vista cognoscitivo*. Ciudad de Mexico: Trillas.
- Barbera, E., & Martín, E. (2009). *Portafolio Electrónico: Aprender a Evaluar el Aprendizaje*. Barcelona: Editorial UOC. Obtenido de [file:///C:/Users/usuario/Downloads/U2.D.%20Gregori%20y%20de%20Martin%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/U2.D.%20Gregori%20y%20de%20Martin%20(1).pdf)
- Barbier, J.M. (1993) La evaluación de los procesos de formación. *Temas de Educación Piados*. Barcelona: Ministerio de Educación y Ciencia
- Baron, M. (2005). Sistemas de evaluación. *Educacion medica*, 15-17.
- Basabe, L., Leal, F., & Tornese, D. (2020). *Diseño de Exámenes con ítems de Preguntas Abiertas*. Obtenido de Citep. Centro de Innovación en Tecnología y Pedagogía: <http://citep.rec.uba.ar/covid-19-ens-sin-pres/>
- Basurto, C., Moreira, J., Velásquez, A., & Rodríguez, M. (2021). Evaluación, Coevaluación y Heteroevaluación como Enfoque Innovador en la Práctica Pedagógica y su Efecto en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 828-845. Obtenido de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-AutoevaluacionCoevaluacionYHeteroevaluacionComoEnf-7926891.pdf>
- Bauman, Z. (2007). *Los retos de la educación en la modernidad líquida*. . Barcelona: Editorial Gedisa S.A.
- Bocanegra, B. (2011). *Coevaluación y autoevaluación. Aportes para un modelo de evaluación*.

- Brailosky, C. (2001). *Educación médica, evaluación de las competencias*. Obtenido de http://www.esm.ipn.mx/Documents/rediseno_curricular/paginas/DocumentosDeApoyo/
- Brown, S., & Glasner, A. (2003). *Evaluar en la universidad. Problemas y nuevos enfoques*. Madrid: Narcea.
- Camilloni, A. (2004). Sobre la evaluación formativa de los aprendizajes. (Mimeo, Ed.) *Quehacer educativo*(68).
- Camilloni, A., Anijovich, R., Cappelletti, G., Hoffman, J., Katzkowicz, R., & Mottier, L. (2018). *La Evaluación Significativa - Evaluación de los Grupos de Trabajos*. Buenos Aires: Paidós. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/U2D_Camilloni%20Trabajos%20en%20grupo.pdf
- Camilloni, A., Celman, S., Litwin, E., & Palou, M. (1998). *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo*. Buenos Aires: Paidós.
- Carless, D. (2007). Learning-oriented assessment: Conceptual bases and practical implications. *Innovations in Education and Teaching International*, 44(1), 57-66.
- Carrizosa, E. (2011). *Autoevaluación, Coevaluación y Evaluación de los Aprendizajes*. Obtenido de http://www.academia.edu/5719453/Autoevaluación_coevaluación_y_evaluación_de_los_aprendizajes Academia:
- Caspari, M. T., Garnica Hervas, J. R., & Castegnaró de Pasarin, A. B. (2013). *Docencia universitaria en Ciencias Económicas : temas y enfoques*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Cazden, C. (1991). *El Discurso en el Aula: El lenguaje de la enseñanza y el aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- Condemarin, M., & Medina, A. (2000). *Evaluación Auténtica de los Aprendizajes: Un medio para mejorar las competencias en lenguaje y comunicación*. Santiago: Ministerio de Educación de Chile.
- Danielson, C., & Abrutyn, L. (1999). An Introduction to using portfolios in the classroom. Association for Supervision and Curriculum Development
- Danielson, C., & Abrutyn, L. (1999). *Una introducción al uso de portafolios en el aula*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

- De Vincenzi, A. (2009). Concepciones de enseñanza y su relación con las prácticas docentes. *Educación y Educadores*, 87-101.
- Díaz Barriga, A. (2005). El profesor de educación superior frente a las demandas de los nuevos debates educativos. . *Perfiles Educativos*, 9-30.
- Díaz Barriga, F. (2010). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill.
- Díaz Barriga, F., & Hernández, G. (2002). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista, 2.
- Diccionario de la Real Academia Española. (Noviembre de 2018). Obtenido de <http://dle.rae.es/?w=diccionario>
- Edelstein, R. (1998). Evaluación de los aprendizajes en el nivel superior: el uso del portafolio. *Revista de Docencia Universitaria*, 3, 27-38
- Ernest, H. (1994). *Evaluación, Ética y Poder*. Madrid: Morata. Obtenido de https://books.google.es/books?id=_lxZzsxQZPQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Escobar, D. & Cuartas, H. (2006). Capitalismo. In D. Escobar (Ed.), *Diccionario de política* (pp. 142-148). Siglo Veintiuno Editores
- Espinoza, O., Martínez, A., & Díaz Barriga, F. (2013). Formas de enseñanza y evaluación utilizadas por los docentes de Odontología: resultados y su clasificación psicopedagógica. *Investigación en Educación Médica*, 2(8), 175-231. doi:10.1016/S2007-5057(13)72711-X
- Feldman, D. (2010). *Enseñanza y escuela*. Buenos Aires: Paidós.
- Fernández M., A. (2010). La evaluación orientada al aprendizaje en un modelo de formación. *REDU. Revista de Docencia*, 11-34. Obtenido de http://red-u.net/redu/documentos/vol8_n1_completo.pdf
- Fernández March, A. (2004). Portafolio docente, como estrategia formativa y de desarrollo profesional. *Educar* 33, 127-142.
- FMI. (Abril de 2000). La globalización: ¿Amenaza u oportunidad? Obtenido de Fondo Monetario Internacional: <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*.
- Goldfryd, F. (2014). *Construcción de un portfolio como herramienta de*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

- González, C., Villamor, P., Carbonero, M., & Lara, F. (2013). Evaluación por competencias de los estudiantes de Enfermería a través de Aprendizaje Basado en Problemas. *Enfermería Universitaria*, 10(4), 120-124. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2013.4.45327>
- Granell, C. G., & Salvador, C. C. (1994). De qué hablamos cuando hablamos de constructivismo. *Cuadernos de pedagogía*, 221, 8-10.
- Grisales, L., & Gonzales, E. (2009). El saber sabio y el saber enseñado. *Educacion y educadores*, 78-85.
- Gutiérrez, J. & Zalba, G. (2010). Competencias generales y específicas en la formación universitaria. Una perspectiva desde la enseñanza de la matemática. *REDU-Revista de Docencia Universitaria*, 8(2), 11-28
- Hamodi , C. (2014). *La Evaluación Formativa Compartida en Educación Superior: Un Estudio de Caso*. Soria. Obtenido de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/1%20Tesis%20Eval%20Formativa%20estudio%20de%20casos%20-%20Hamodi%201.pdf>
- Heinsen, M. (2012). *Estrategias Innovadoras Taller Para Docentes*. EGRU. Obtenido de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/PPT%20Estrategias%20Innovadoras%20para%20Docentes%20EGRU.pdf>
- Hernández, M. (2006). *El Portafolio del Estudiante*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/447/44723363015.pdf>
- Hernández, M. (2016). Estrategia para impactar los procesos de coevaluación a través del fortalecimiento de las competencias ciudadanas en los estudiantes del curso 1102, ciclo 5 del colegio Inem Santiago Pérez. Master's thesis. *Universidad de la Sabana*, <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-AutoevaluacionCoevaluacionYHeteroevaluacionComoEnf-7926891.pdf>.
- Hounsell, D. (2007). Towards more sustainable feedback to students. In D. Boud & N. Falchikov (Eds.), *Rethinking assessment in higher education: Learning for the longer term* (pp. 101-113). Routledge.
- Knowles, M. (2001). *Andragogía: Aprendizaje de los adultos*. Ciudad de Mexico: Universidad Iberoamericana.

- Knowles, M. S., & Castañeda, E. F. (2001). *Andragogía: el aprendizaje de los adultos*. . Mexico: Oxford University Press.
- Ley de Educación Superior. (Ley, N. (1995). 24521.). *Boletín Oficial*. Buenos Aires, Argentina.
- Lipsman, M. (2004). Nuevas propuestas de evaluación de los aprendizajes de cátedra universitaria. Análisis de experiencias en el ámbito de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la UBA. *Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación*.
- Lyons, N. (1999). With portfolio in hand: validating the new teacher professionalism. *Teachers College Record*, 101(3), 415-448
- Meirieu, P. (1998). *Frankenstein educador*. Barcelona: Laertes S.A.
- Monereo, C. (2013). La Autenticidad de la Evaluación. *ReserchGate*, 1-13. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/U2_Monereo%20(1).pdf
- Nicol, D. (2010). From monologue to dialogue: improving written feedback processes in mass higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 35(5), 501-517.
- Núñez, B., & Pérez , Á. (2017). Contribución de autoevaluación y heteroevaluación a la adquisición de habilidades prácticas el ciclo formativo de grado medio de cuidados auxiliares de enfermería. *Universidad de León*, 342-356. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5911053>
- Olmos, S. (2008). Evaluación formativa y sumativa de estudiantes universitarios: aplicación de las tecnologías a la evaluación educativa. Salamanca: Universidad de Salamanca. Tesis Doctoral.
- Peña Gonzalez, J., Ball Vargas, M., & Barboza Peña, F. (2005). Una aproximación teórica al uso del portafolio en la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación. *Educere*, 599-608.
- Piaget, J. (1978). *La equilibración de las estructuras cognitivas*. Madrid: Siglo XXI.
- Pila Teleña, A. (1985). Evaluación de la educación física y los deportes. Pila Teleña Madrid.
- Pozo Llorente, M. T., & García Lupión, B. (2006). El portafolio del alumnado: una investigación-acción en el aula universitaria. *Revista de Educación*, 737-756.
- Pozo, J. (1989). *Teorías cognitivas del aprendizaje*. Madrid: Morata.
- Pozo, J. I. (1999). *Aprendices y Maestros*. Madrid: Alianza Editorial.
- Pozo, J. (2010). Aprender a Aprender: Cuando los Contenidos son el Medio. *Innovación Educativa*(190), 35-37. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/3%20aprender_pozo_aie_2010.pdf

- Ravela, P. (2006). *Para Comprender las Evaluaciones Educativas*. Preal. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/7%20U1%20y%20U3_%20Ravela.pdf
- Rodriguez, C. E. (2013). *Didáctica de las ciencias económicas: Una reflexión metodológica sobre su enseñanza*. Buenos Aires: Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/libros/didactica-cienciaseconomicas->
Obtenido de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/libros/didactica-cienciaseconomicas->
- Schunk, D. H. (2012). *Teorías del Aprendizaje, Una perspectiva educativa*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Serrano-Gallardo, P., Martínez, P., & Arroyo, D. L. (2010). Análisis del portafolio como herramienta evaluativa de las prácticas clínicas de enfermería comunitaria en estudiantes de pregrado. *Educacion Médica.* , 13(3), 177-185.
- Zabala, A. & Arnau, L. (2018). 11 ideas clave. Competencias básicas y currículum. Graó.
- Zabalza, M. (2004). *Enseñanza Universitaria: El escenario y sus protagonistas*. Madrid: Narcea.
- Zabalza, M. A. (1987). *Diseño y desarrollo curricular*. Madrid: Narcea ediciones.
- Zarco, F., Fernández, C., & Lopez, G. (2010). *Técnicas de Evaluación Formativas*. file:///C:/Users/usuario/Downloads/2%20CECONTA_SIMPOSIOS_T_2010_18_ZARCO_PEREZ_FERNANDEZ.pdf: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano (U.C.E.L) - Rosario (S.FE).

ANEXO1 : Programa de Asignatura



PROGRAMA DE ASIGNATURA

Administración Estratégica

01. Carrera	Lic. En Administración de Empresas
02. Año Lectivo	2018
03. Año de cursada	2º
04. Cuatrimestre	1º
05. Horas semanales de cursada	4
06. Profesor	Mónaco ,Sebastián/ Lucero, Daniel

07. Ítems del perfil que se desarrollarán

En la actualidad toda empresa u organización competitiva, cualquiera sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento en la Estrategia. La misma ocupa un lugar central entre las actividades de la Dirección de la Empresa. En esta asignatura se pretende que el alumno logre un encuentro y diálogo con la problemática general de la Administración Estratégica. Se busca promover la consideración de las problemáticas organizacionales en particular, con una mirada a su futuro en el marco de los nuevos paradigmas dominantes relacionados con la Estrategia Empresarial.

Desde esta asignatura se espera promover el desarrollo de las siguientes competencias:

COMPETENCIAS	1. Domina los fundamentos teóricos para la ejecución de las competencias	2. Puede realizar actividades vinculadas con las competencias	3. Puede resolver problemas que supongan la efectiva aplicación de la competencia
Habilidad para formular y desarrollar planes estratégicos, tácticos y operativos en sintonía con el contexto de la organización y sus características particulares.		X	
Capacidad para propiciar sinergias que permitan enfocar la gestión al logro de los resultados esperados, alineando las áreas funcionales de la organización.		X	
Capacidad para evaluar la viabilidad de oportunidades de negocios, productos y servicios.		X	
Habilidad para diseñar y ejecutar proyectos empresariales.	X		
Capacidad para realizar análisis económicos y financieros para la toma de decisiones de inversión y de financiamiento.	X		
Capacidad de liderazgo para gestionar el			

Autorizado por el Poder Ejecutivo Nacional con dictamen favorable de la CONEAU (conforme ley 24.521, autorización provisoria Decreto 488/04)

capital humano hacia la consecución de los objetivos organizacionales.	X		
Capacidad para diseñar estructuras y funciones de la organización, estándares de desempeño y sistemas de remuneración.		X	
Capacidad para planificar procesos de cambio y crisis que garanticen la sustentabilidad, teniendo en cuenta los aspectos éticos, culturales y de responsabilidad social.		X	
Capacidad para diseñar, implementar y evaluar estrategias de comercialización que tengan como eje central a los diferentes tipos de clientes y/o demandantes de servicios que interactúan con la organización.	X		

08. Correlativas

Correlativa anterior	Correlativa Posterior
No tiene	Sem. Integración y Práctica Gerencial Dirección General Seminario de Práctica Profesional Taller de Trabajo Final

09. Objetivos

- Contextualizar y comparar las diversas concepciones respecto de la Administración Estratégica, considerando diferentes Escuelas de Administración.
- Determinar la importancia de establecer los objetivos para el éxito de una empresa y valorar la fuente de motivación que representan los objetivos estratégicos para los colaboradores en la empresa.
- Interiorizarse de las diferentes etapas del proceso de creación, evaluación e implementación de la visión, misión y objetivos de una organización, valorando sus aportes para cualquier tipo de empresa/emprendimiento.
- Analizar el proceso de evaluación estratégica de la empresa y su entorno.
- Diseñar, implementar y evaluar estrategias acordes a las necesidades de la empresa, la industria y el mercado en el que se encuentra la misma.

10. Unidades de desarrollo de contenidos

UNIDAD 1. PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La Estrategia. El proceso de la administración estratégica. La estrategia y el Modelo de Negocios de la Compañía. Desarrollo de una visión, misión valores y objetivos estratégicos de la empresa. Proceso de Formulación de la Estrategia. Dimensiones de la Estrategia. Aportes diferenciales de las Escuelas de Estrategia desde una perspectiva histórica. Niveles de Estrategia.

UNIDAD 2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE AMBIENTE EXTERNO Y RECURSOS

El Análisis del ambiente industrial y competitivo. Fuerzas competitivas. La dinámica de la Industria. Matrices para el análisis de negocios. Evaluación de los recursos y capacidades competitivas de la empresa. Matriz FODA. Modelo de Porter. Cinco Estrategias genéricas: De bajos costos, de diferenciación, de Nicho de Mercado. Análisis del atractivo del sector. Cadena de Valor de Porter. Modelo VRIO. Modelo PESTEL.

UNIDAD 3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Estrategia y ventaja competitiva. Estrategia en el ámbito de la unidad de negocio. Estrategia en el ámbito corporativo. Estrategias de crecimiento y desarrollo. Modelo de Ansoff. Estrategia para competir en los mercados globalizados. Modelos y estrategias de negocios en la era de Internet. Estrategias basadas en los recursos. Adecuación de la estrategia para adecuarla a la situación específica de cada industria y compañía. La estrategia y la ventaja competitiva en compañías diversificadas. Evaluación de las estrategias de las compañías diversificadas. Ética en los Negocios.

UNIDAD 4. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Crear una organización capaz de ejecutar apropiadamente una estrategia. Personas, capacidades y estructura. Administración de operaciones internas. Acciones que promueven la buena ejecución de la estrategia. Cultura corporativa y liderazgo. Claves para una buena ejecución de la estrategia.

11. Metodología de trabajo

El profesor a cargo de la asignatura diseñará un cronograma con la planificación del desarrollo de cada una de las clases. El mismo será entregado a los alumnos el primer día de la cursada y especificará los temas a desarrollar, las actividades y la bibliografía prevista para cada clase.

Las clases tendrán el siguiente desarrollo:

- En la primer clase:
 - a) Se realizará una evaluación diagnóstica a los efectos de determinar los conocimientos previos de los alumnos. Si fuese necesario y de acuerdo a los

resultados de dicha evaluación, el profesor podrá realizar una clase de repaso, con los contenidos necesarios para cumplir con las exigencias de la asignatura.

- b) Se enunciarán las temáticas comprendidas en las unidades, señalando los contenidos nodales de cada una
- Al comienzo de cada clase:
 - a) Se realizará un repaso de la clase anterior, actualizando los contenidos vistos y fomentando continuidad entre los encuentros.
 - b) Se contextualizará la clase en base al cronograma de la cursada y al programa de la asignatura. El cronograma permitirá focalizar en los objetivos de la clase del día, los temas y actividades a desarrollar así como la bibliografía prevista-Asimismo se señalará la ubicación de los contenidos de la clase una unidad temática específica del programa.
- Antes de finalizar cada la clase, se promoverá una síntesis de lo trabajado en la misma, resaltando los conocimientos centrales.
- En cuanto a la modalidad de dinamización de los contenidos, el docente asumirá oportunamente metodología de enseñanza con carácter expositivo, pero se privilegiará el enfoque constructivista propiciando una alta participación e interacción con los estudiantes. Alternativamente se optará por dinámicas para favorecer la apropiación de los conocimientos y la aplicación práctica, de acuerdo a la característica propia de la asignatura. Entre las mismas se prevén la discusión en pequeños grupo, debates dirigidos, análisis de casos de estudio, ejercicios, simulaciones, resolución de problemas, exposiciones orales de los estudiantes, análisis del pensamiento de distintos autores (priorizando el uso de la biblioteca), análisis de videos, aplicaciones a distintos tipos de organizaciones.

12. Trabajo práctico

Esta asignatura está incluida en el **PAI (Proyecto académico Individual)** por lo tanto cada alumno deberá desarrollar un Plan Estratégico del proyecto de negocio que diseñó en la asignatura Planificación de Negocios, el cuatrimestre anterior.

La confección de este trabajo será individual aunque se propiciará el trabajo grupal en clase para que los demás alumnos puedan realizar sugerencias respecto de las producciones de sus pares, fomentando así aprendizajes retroalimentativos y horizontales.

La presentación del trabajo práctico se deberá realizar tanto en formato físico como digital dentro del aula virtual. Las pautas de presentación y fechas de entrega, se definirán al comienzo del cuatrimestre.

13. Bibliografía

Unidad 1: Planificación de la Estrategia.

- David, F. R. (2013): *Conceptos de administración estratégica*. 14ª Ed. México, DF: Pearson Educ. Capítulos 1, 2.
- Hill, Ch. W. L.; Jones, G. R.; Schilling, M. A. (2015): *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque integral*. 11ª Ed. México, DF: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Capítulo 1.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lample, J. (Julio/ Agosto 1998): La estrategia y el elefante. México, DF: Revista Gestión/Free Press (Volumen 3/ Gestión 4).
- Thompson A. A.; Gamble J. E.; Peteraf, M. A.; Strickland III, A. J. (2015): *Administración estratégica: Teoría y Casos*. 19ª Ed. México, DF: McGraw-Hill/Interamericana Edit., S.A. De C.V. Capítulos 1, 2.

Ampliatoria

- Hitt, M.; Ireland, R.; Duane; Hoskisson, R. (2015).. *Administración estratégica: Competitividad y Globalización: conceptos y casos*. 11ª Ed. México, DF: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lample, J. (1999): *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires. Ediciones Granica.

Unidad 2: Análisis y Evaluación de Ambiente Externo y Recursos.

- David Fred, R. (2013): *Conceptos de administración estratégica*. 14ª Ed. México, DF: Pearson Educ. Capítulos 3, 4.
- Martínez Lobatón, J. I.(2016): La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después? Revista Contabilidad y Negocios, vol. 1, núm. 1, julio, 2006, pp. 41-44
- Thompson, A. A.; Gamble, J. E.; Peteraf, M. A.; Strickland III, A. J. (2015): *Administración estratégica: Teoría y Casos*. 19ª Ed. México, DF: McGraw-Hill/Interamericana Edit, S.A. DE C.V. Capítulos 3, 4, 5.

Otros materiales:

- Informe del Departamento Académico de Ciencias Administrativas Lima, Perú. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2816/281621761009.pdf> (consultado en Marzo 2018)

Ampliatoria

- Hill, Ch. W. L., Jones G. R., Schilling, M. A. (2015): *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque integral*. 11ª Ed. México, DF: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hitt M, Ireland R. Duane, Hoskisson R. (2008): *Administración estratégica: Competitividad y Globalización - Conceptos y casos*. 7ª Ed. México, DF: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Unidad 3: Formulación de la Estrategia.

- David, F. R. (2013): *Conceptos de administración estratégica*. 14ª Ed. México, DF: Pearson Educ. Capítulo 5, 10.
- Osterwalder, A; Pigneur, Y. (2011): *Generación de Modelo de Negocios*. 1º Edición Libro PDF. España: Deusto Editorial. Capítulo 2.
- Thompson, A. A.; Gamble, J. E.; Peteraf, M. A.; Strickland III, A. J. (2015): *Administración estratégica: Teoría y Casos*. 19ª Ed. México, DF: McGraw-Hill/Interamericana Edit., S.A. DE C.V. Capítulos 6, 7, 8, 9.

Ampliatoria

- Hill, Ch. W. L.; Jones, G. R.; Schilling, M. A. (2015): *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque integral*. 11ª Ed. México, DF: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hitt, M.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. (2008): *Administración estratégica: Competitividad y Globalización - Conceptos y casos*. 7ª Ed. México, DF: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Unidad 4: Implementación y Ejecución de la Estrategia.

- David, F. R. (2013): *Conceptos de administración estratégica*. 14ª Ed. México, DF: Pearson Educ. Capítulos 7, 8.
- Thompson, A. A.; Gamble, J. E.; Peteraf, M. A.; Strickland III, A. J. (2012): *Administración estratégica: Teoría y Casos*. (18ª Ed). México, DF: McGraw-Hill/Interamericana Edit., S.A. DE C.V. Capítulos 10, 11, 12.

Ampliatoria

- Hill, Ch. W. L.; Jones, G. R.; Schilling, M. A. (2015): *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque integral*. 11ª Ed. México, DF: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hitt, M.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. (2008): *Administración estratégica: Competitividad y Globalización - Conceptos y casos*. 7ª Ed. México, DF: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

14. Procedimiento de evaluación y criterio de promoción

El mínimo de evaluaciones que se requieren para aprobar la cursada de una signatura cuatrimestral es de 2 (dos) evaluaciones parciales las cuales se llevarán a cabo durante los

meses de mayo y junio para el primer cuatrimestre y en los meses de septiembre y octubre para el segundo cuatrimestre y un trabajo práctico. La aprobación de la cursada requiere una calificación promedio mínima de 4 (cuatro) y máxima de 10 (diez), como así también, un promedio de asistencia a clases del 75% o mayor. Los alumnos lograrán la aprobación de las asignaturas mediante la Promoción por examen final que podrá efectuarse a través de dos modalidades:

1. Evaluación final "integradora Coloquial": Accederán a este régimen de evaluación aquellos alumnos cuyo promedio de cursada se encuentre comprendido entre 7 y 10 puntos y tengan una asistencia promedio a clases igual o mayor al 75%. Los alumnos podrán presentarse a la mesa examinadora en grupos de no más de tres personas; no obstante, la evaluación se realizará en forma individual, debiendo demostrar el dominio de la asignatura y la capacidad de asociarla con otras asignaturas del plan de estudio ya cursadas.

2. Examen Final: Acceden a este régimen de evaluación aquellos alumnos que hayan obtenido durante su cursada un promedio comprendido entre 4 y 10 puntos y tengan una asistencia promedio a clases igual o mayor al 75%. El alumno se presentará en forma individual ante un tribunal examinador, el que interrogará sobre el programa de la asignatura debiendo demostrar el dominio de la asignatura y la capacidad de asociarla con otras asignaturas del plan de estudio. La aprobación de la instancia final de la asignatura requiere una evaluación mínima de 4 (cuatro) y una máxima de 10 (diez).

3. Examen recuperatorio: Aquellos alumnos cuyo promedio de cursada sea inferior a 4 puntos y/o tengan una asistencia a clases igual o mayor al 50% y menor al 75%, deberán rendir un Examen recuperatorio de asignatura en la misma fecha que se indica para el examen final. Habiendo aprobado el examen recuperatorio de la asignatura, con nota mínima de 4 (cuatro) puntos, estarán en condiciones de acceder al Examen Final en el siguiente llamado, con la previa inscripción realizada no menos de 48 horas hábiles antes de mismo. El derecho a rendir Examen recuperatorio de la asignatura, tendrá validez por un año o una presentación a Examen recuperatorio de la asignatura, lo que se produzca primero.

Competencias genéricas a evaluar

Estas competencias se podrán evaluar en diferentes instancias de evaluación expuestas en el punto 14.

- Capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica.
- Capacidad de liderazgo, trabajo en equipo y manejo de las relaciones interpersonales



- Capacidad de análisis, resolución de problemas y toma de decisiones.
- Capacidad de conceptualización y síntesis de los diferentes contenidos temáticos estudiados en la asignatura.
- Integración de los contenidos temáticos tanto de la propia asignatura así como también con otras relacionadas.
- Capacidad de expresión oral y escrita, con empleo de terminología específica.