



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**“EVALUACIÓN 360 ° COMO INSTRUMENTO DE MEJORA CONTINUA EN EL  
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍA GRUPAL”**

**Temática:  
EDUCACIÓN Y COMPETITIVIDAD**

**PRESENTAN:**

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

**CD. MÓNICA MUÑOZ CORNEJO [dramunozcornejo@yahoo.com.mx](mailto:dramunozcornejo@yahoo.com.mx)**

**MA. LAURA PATRICIA SAAVEDRA URIBE [laurasaav@hotmail.com](mailto:laurasaav@hotmail.com)**

**INSTITUCIÓN DE ADSCRIPCIÓN  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
CERRO DE LAS CAMPANAS SIN NÚMERO CENTRO QUERÉTARO QRO, Tel y Fax.  
442 1921263**

## RESUMEN

El Programa Institucional de Tutorías, tiene la finalidad de coadyuvar a la calidad educativa, y que las tutorías sean un elemento potencial para el buen desarrollo y desempeño académico del alumno. El Programa Institucional de Tutorías (PIT) es un proyecto integral que representa los esfuerzos, las acciones y las estrategias de atención y apoyo a los estudiantes, respondiendo a sus requerimientos de información, orientación e integración académica e institucional. “El Programa está centrado en el alumno, en su proceso de aprendizaje y en su formación integral, pero también en disminuir los índices de reprobación, rezago, deserción escolar y mejora de la eficiencia terminal.”<sup>1</sup> Esta investigación muestra la utilidad de aplicar la evaluación del desempeño a través del método 360° como herramienta de apoyo en la tutoría grupal.

Este método es comúnmente usado en el sector privado para evaluar el desempeño de los trabajadores, sin embargo se ha adaptado al ámbito educativo. Esto sugiere que puede ser un apoyo en la tutoría, al permitir conocer al alumno desde tres diferentes perspectivas; la de sus compañeros, la del propio alumno y la de su tutor.

**Palabras clave:** Evaluación, Tutoría, Desempeño académico.

## ABSTRACT

The objective of the Institutional Tutorship Program is to contribute with quality education, and make tutoring a potential element for the successful development and academic performance of the student. The Institutional Tutorship Program is a project that integrates and represents the efforts, actions and instrumental strategies of support and attention to students, answering to their requirements of information, orientation and institutional and academic integration. “The program is centered on the student, on his/her learning process and on their wholesome formation, but also in diminishing the index of failure, of students who fall behind, dropout rates, and the betterment of the terminal efficiency.” This research demonstrates the usefulness of applying the performance evaluation through the 360° method as a support tool in group tutoring.

This method is commonly used in the private sector to evaluate worker's performance; nevertheless, it has been adapted to fit the education realm. This suggests that the method can be useful for tutoring, in that it helps one know the student from three different perspectives; that of his peers, himself, and his tutor's.

**Key Words:** Evaluation, tutorship, Academic Development.

## INTRODUCCIÓN GENERAL

Existe una gran competencia global en todo el mundo, que obliga a las organizaciones tanto públicas como privadas, a renovarse y reformarse para ser competitivas, por lo que en el campo educativo se están constantemente diseñando estrategias para mejorar la calidad en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Es aquí en donde entra la importancia de relacionar esta competencia global con la educación de nuestro país, en especial de la educación a nivel superior, debido a que las organizaciones educativas también deben ser objeto de profundas reformas en aras de ofrecer un servicio de calidad total a sus alumnos y se hace necesario emprender grandes proyectos para alcanzar una cultura de calidad total; dentro de las estrategias y necesidades de la Educación superior en México, se plantea la tutoría a alumnos, tanto a nivel individual y a nivel grupal, elementos que son indicadores de calidad y reconocimiento por diferentes instancia a las IES, que incorporan esta política como parámetro de medición que coadyuva a la Calidad académica.

El Programa Institucional de Tutorías (PIT) constituye el proyecto que integra y representa los esfuerzos, las acciones y las estrategias instrumentales de atención y apoyo a los estudiantes, respondiendo a sus requerimientos de información, orientación e integración académica e institucional. “El Programa está centrado en el alumno, en su proceso de aprendizaje y en su formación integral, pero también en disminuir los índices de reprobación, rezago, deserción escolar y mejora de la eficiencia terminal

Este estudio, propone la técnica: “La evaluación del desempeño escolar a través del método de 360° en el Programa Institucional de Tutorías” como herramienta para lograr identificar las necesidades y el perfil del grupo estudiantil, y que el docente que tendrá la responsabilidad de la tutoría grupal pueda identificar a aquellos alumnos que requieren ser atendidos a través de la tutoría individual, como aquellos que pueden ser dirigidos a grupos de alto desempeño.

## I MARCO TEÓRICO

### 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### 1.1. Introducción.

La evaluación del desempeño, como herramienta en la calidad de la educación, nos obliga a aclarar que los conceptos de esta técnica, han sido retomados en materia de Administración de Recursos

Humanos, específicamente relacionados al rendimiento laboral de los colaboradores en una empresa, sin embargo, hemos considerado que pueden ser ampliamente utilizados en el campo educativo, especialmente en el Programa Institucional de Tutorías, definiendo previamente los factores a evaluar que se relacionan con la actividad educativa. . Indudablemente la evaluación del desempeño es un aspecto importante dentro de cualquier organización, ya que esta evaluación ayuda a las mismas a tomar decisiones y replantear sus procesos.

En una institución educativa los alumnos son su razón de ser y el motor para el desarrollo de la misma, se considera la evaluación del desempeño escolar como una herramienta de gran utilidad para emprender el camino hacia la calidad en la educación superior, enfocada primordialmente a los estudiantes.

### **1.2 Definición.**

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

### **1.3 Objetivo.**

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

Esta herramienta sirve de control y se puede utilizar para conceder premios e incentivos escolares, detectando los mejores elementos y recompensándolos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la institución; así como también esta herramienta nos sirve para identificar a estudiantes de poca eficiencia escolar, para brindarles el apoyo necesario para mejorar su desempeño escolar. Esta herramienta podría servir también para detectar y evaluar en que radica la deficiencia del alumno.

### **1.4 Justificación.**

La finalidad e las Instituciones de Educación superior, es la formación de profesionistas de calidad, capaces de involucrarse a las exigencias y retos de la sociedad, con responsabilidad social.

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

### **1.5 Método de 360°**

Para evaluar el desempeño, existen diversos métodos o instrumentos que varían en calidad, precisión, complejidad, etc., es por eso que elegimos el método más apropiado a las necesidades académicas del alumno, ya que creemos que tiene una gran aplicación en el campo de la educación como herramienta en la evaluación del alumno, su identidad en el grupo y en la propia institución; así como también este modelo ayuda a lograr los objetivos que busca la institución y a preparar a los estudiantes para lograr una mejora continua .

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los estudiantes una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Maestros, compañeros, e incluso de ellos mismos.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al estudiante la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a los maestros la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

#### **1.5.1 Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:**

- 1 Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la institución.
- Detectar áreas de oportunidad del alumno, del grupo y/o de la institución.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del alumnado y, por lo tanto, de la institución.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas. La evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias de los alumnos, siempre

que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la Universidad en particular, de ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para el grupo y para el alumno no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

Dentro de esta evaluación utilizaremos la calificación de méritos que es una medida de eficiencia que se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un estudiante, y a lo cual se van a considerar los siguientes en esta investigación: **Responsabilidad, Liderazgo y Conocimientos.**

## **1.6 TUTORÍA**

### **1.6.1 Introducción.**

“La educación superior deberá tener como eje una nueva visión y un nuevo paradigma para la formación de los estudiantes, entre cuyos elementos importantes están: el aprendizaje a lo largo de toda su vida, la orientación esencial para el auto aprendizaje, el reconocimiento de que el proceso educativo puede desarrollarse en diversos lugares formales e informales y el diseño de nuevas modalidades educativas, en las cuales el alumno sea el actor central en el proceso formativo. Es así como se busca primordialmente que la Universidad a través de los tutores, brinde una atención personalizada al estudiante, para lograr el desarrollo académico adecuado que requiere nuestro país, y así día con día, encontrar en cada una de las instituciones a tutores plenamente entregados y comprometidos con el desarrollo del alumno tutorado.

### **1.6.2 Definición.**

“La tutoría es una estrategia fundamental para potenciar la formación integral del alumno con una visión humanista y responsable, permite facilitar la adaptación del alumno al ambiente escolar, mejorar sus habilidades de estudio y trabajo, abatir los índices de reprobación y rezago escolar, disminuir las tasas de abandono de los estudios, guiar al estudiante en las decisiones académicas propias del plan de estudios y mejorar la eficiencia terminal.”(PID)

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

### **1.6.3 Objetivo.**

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

#### **1.6.4. Programa Institucional de Tutorías.**

Partiendo de la perspectiva de que no se enfoca ni se pone la atención necesaria a las tutorías, la Universidad, se propuso crear el Programa Institucional de Tutorías, con la finalidad de que las tutorías sean un elemento potencial para el buen desarrollo y desempeño académico del alumno. El Programa Institucional de Tutorías (PIT) constituye el proyecto que integra y representa los esfuerzos, las acciones y las estrategias instrumentales de atención y apoyo a los estudiantes, respondiendo a sus requerimientos de información, orientación e integración académica e institucional. “El Programa está centrado en el alumno, en su proceso de aprendizaje y en su formación integral, pero también en disminuir los índices de reprobación, rezago, deserción escolar y mejora de la eficiencia terminal.”

## **II Desarrollo metodológico**

### **2. 1 Introducción.**

Se propone entonces aplicar tal herramienta de evaluación en el Programa Institucional de Tutorías. En esta técnica se considera exclusivamente un tiempo fijo, y el resultado del juicio que con ella se forma se consigna por escrito, de modo que podemos tener a la larga un panorama de la eficiencia y méritos del alumno en una política de mejora continua.

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

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



Se recomienda que la aplicación de éste método sea al inicio del semestre, e iniciando en el segundo semestre de la carrera, ya que se requiere un conocimiento y convivencia del grupo mínimo de seis meses, y debe ser realizada por el tutor responsable del grupo.

## **2.2 Objetivos.**

A través de la aplicación de este método se busca principalmente alcanzar las metas previstas el mejor desempeño de los alumnos. (Arias Galicia.1989)

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

## **2.3 Justificación.**

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

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

## **2.4 Elección del método para la evaluación.**

Se realizó una revisión y una comparación de diferentes métodos para la evaluación del desempeño, y se llegó a la elección del método de 360°, ya que, es un instrumento que permite que la persona sea evaluada por todo su entorno, ya que recoge información obtenida de sus compañeros, por el profesor, y del propio evaluado. Incluso puede involucrar a agentes internos como externos que conviven con la persona. Este método proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno por lo que en esta directriz el factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño escolar y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad.

## **2.5 Procedimiento en la aplicación del método de 360°**

A partir del hecho de que el método de 360° requiere de una serie de pasos y metodologías, en esta investigación se realizaron una serie pasos para llevar a cabo la aplicación del método mencionado,

garantizando así la confiabilidad y credibilidad del método que estamos aplicando en el Programa Institucional de Tutorías, así como también se busca garantizar la motivación y buen rendimiento del alumno como parte del proceso hacia una calidad en la educación superior.

## **2.6 Elección de los factores para la evaluación.**

Los factores a evaluar elegidos fueron responsabilidad, liderazgo y conocimiento, los cuales fueron previamente explicados al grupo de alumnos y definidos con certeza, en base a las experiencias y observación de los alumnos en las aulas de clase, eligiendo, Responsabilidad, Conocimientos y Liderazgo. Debido a que el alumno tiene que cumplir con sus responsabilidades y obligaciones académicas, se analizaron varios aspectos a evaluar dentro de su grupo, y se encontraron tres aspectos de gran importancia, que influyen en el alumno como individuo en su desarrollo y rendimiento escolar.

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

### **2.6.1 Responsabilidad.**

Entendida como la “característica que se determina para aquella persona que cumple y lleva a cabo sus compromisos y obligaciones”. (García Pelayo 1985)

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

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

	de continuar con sus obligaciones escolares.
5	Es un alumno totalmente irresponsable, el cual requiere de una alta supervisión constante en su desempeño escolar, ya que es muy descuidado y nunca se preocupa por el grado de responsabilidad que le tocaba desempeñar como tal.

### 2.6.2. Liderazgo.

Es el “proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo” (García Pelayo1985).

La definición se aplica en esta investigación tomando como líder a aquel alumno que se tiende a influir con facilidad en el grupo, con gran capacidad de apoyar a cualquier integrante del mismo; así como también es aquel alumno que tiene iniciativa, tiende a tener convocatoria con el grupo y promueve o plantea nuevas ideas para el beneficio del grupo.

El compañerismo del alumno se clasifica en la siguiente categorización:

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

### 2.6.3. Conocimiento.

Es la “capacidad que tiene una persona para pensar, razonar y recordar variada información.”

La definición se aplica en esta investigación tomando como conocimiento aquella capacidad que tiene el alumno para retener, procesar y entender toda la información que es recibida en las aulas de clases por sus profesores.

El conocimiento del alumno se clasifica en la siguiente categorización:

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

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

### **2.7 Elección del grupo al que se aplicará la evaluación.**

La presente investigación se aplicó al 100% de los alumnos del sexto semestre de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro; cambiando los nombres de los estudiantes para proteger su identidad en esta investigación; por lo que la población y la muestra encuestada es 100% real y válida.

Se propone que este método de investigación se aplique al iniciar cada semestre, con la finalidad de mejorar la calidad en la educación impartida por la institución.

## **2.8 Aplicación del método al grupo seleccionado.**

Es importante comunicar e informar a los alumnos que serán evaluados el objetivo y finalidad de la evaluación; y explicar de forma detallada como deberán evaluar a cada uno de sus compañeros de clase, entregándole a cada alumno una lista de cada factor a analizar, donde cada lista contiene el nombre de todos los compañeros de clase.

- El alumno deberá calificar a sus compañeros de acuerdo a la ponderación que se le dio a cada factor, siguiendo un orden de importancia ascendente del 5 al 10 según corresponda.
- Posteriormente se le solicitó a cada alumno se autoevaluara en forma independiente,

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

### **2.8.1. Recolección de la información.**

Se unificaron todas las evaluaciones para realizar el conteo de la ponderación que el grupo le dio a cada uno de sus compañeros de clase. Y se comparó con la autoevaluación de cada alumno.

### **2.8.2. Determinación de promedios por factor de evaluación.**

Posteriormente se determinó un promedio por cada uno de los tres factores de cada alumno para comenzar a simplificar y a analizar la información obtenida,

### **2.8.3. Promedio general por alumno.**

Se finalizaron los cálculos aritméticos, asignándole un promedio general a cada uno de los alumnos del grupo de acuerdo a los factores señalados, para ubicar a aquel alumno que realmente necesite de un apoyo y de una orientación para mejorar su desempeño académico.

### **2.8.4. Recopilación de datos en forma gráfica.**

Con los datos reales obtenidos, se procede a vaciarlos en un gráfico para un mejor análisis de la información, teniendo en consideración las siguientes medidas de clasificación para cada alumno

10-9    óptimo

8        bueno

7-6     regular y 5 deficiente

### **2.8.5 Análisis de los datos estadísticos recopilados.**

Toda vez que se hayan vaciado los datos al gráfico, se procede al análisis definitivo de la información, detectando de una manera muy eficaz el nivel académico del grupo, así como también el desempeño individual de cada uno de los estudiantes.

### **2.8.6 Retroalimentando a cada uno de los alumnos.**

La importancia de éste método consiste en la retroalimentación a cada estudiante sobre el resultado y comparativo de la evaluación grupal por cada factor, proponiéndole un plan de mejora continua que pueda implementar durante el semestre y que le ayude a mejorar su rendimiento escolar y su imagen grupal.

### **2.8.7. Evaluación por parte del docente.**

Después de un período de clases y antes del examen final, se compararon los resultados del grupo con la tercer evaluación del docente, cotejando las tendencias de las evaluaciones, grupal, autoevaluación y docente...

## **III RESULTADOS**

Se pudo identificar a los alumnos de alto rendimiento, y a aquellos que requieren de una mayor atención por parte del tutor. (Ver anexo 1)

También se encontró que en todos los casos la autoevaluación del alumno es mayor que la que le asigna el grupo. (Ver anexo 2)

Después de retroalimentar a cada alumno, se encontró al final del semestre con que el 80% de los alumnos mejoraron su evaluación académica. (Ver anexo 2)

A excepción de un solo estudiante, el resto del grupo mejoró considerablemente en la evaluación final del maestro.

Finalmente se llega a la identificación y la toma de decisiones, la cual debe realizarse de la manera más adecuada posible para el beneficio del alumno y de la propia institución, tomando en consideración otras herramientas que ya se tienen en información institucional, como registros académicos, datos de informes individuales de tutorías, etc.

A través de éste proceso se puede identificar desde el inicio del semestre escolar, a aquellos alumnos que requieren más atención, algunos que pueden ser dirigidos a la tutoría individual, o canalizados a diferentes áreas, como psicopedagógicas, sección escolar, atención médica, etc., Por otro lado, se pueden generar con tiempo, dinámicas de integración grupal, toda vez que se identifica a alumnos que tienen problemas de integración al grupo.

Este método ayuda a identificar grupos de alto rendimiento para que se pueda trabajar aspectos de liderazgo, competencias, etc. e integrarlos a proyectos de vinculación, investigación, maratones de conocimientos, etc.

Es importante mencionar que el Programa Institucional de Tutorías deberá estar dirigido y abierto absolutamente a todos los alumnos, desde los estudiantes que requieren mayor atención y orientación para su mejor desempeño escolar, hasta aquellos que tienen alto rendimiento académico, dado que en la actualidad solo se considera canalizar a tutoría individual u otros departamentos, a aquellos que presentan alguna deficiencia académica, psicológica, socio cultural o física. Cuando en realidad la orientación a la mejora y el desarrollo integral debe enfocarse a nivel global, como es Misión del PIT a toda la comunidad estudiantil.

## **CONCLUSION GENERAL**

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

Es importante destacar que este resultado es en cierta forma la imagen que cada uno proyecta hacia el grupo, por esa razón consideramos muy interesante el desarrollar y llevar a cabo el método de 360 °, y comparar la evaluación del grupo con la autoevaluación de cada estudiante, y finalmente la evaluación del maestro.

Todo esto con la finalidad de que los alumnos a los cuales el grupo los haya percibido como los más bajos, tengan la expectativa de mejorar tal aspecto y llegar a ser percibidos como unos de los mejores evaluados.

La propuesta es que se utilice ésta metodología como herramienta para los tutores grupal , dado que facilita un conocimiento sobre el perfil del grupo, y sobre cada alumno en particular, ayudando a identificar las necesidades , rezagos, responsabilidad y liderazgo del mismo.

Si a los alumnos se les enseña y exige el compromiso a la mejora continua y la calidad desde las aulas con técnicas y herramientas de este tipo, propiciando la reflexión del estudiante desde una evaluación global de su desempeño en el aula.



## BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, F. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F, Ed. Trillas.

García Pelayo, R. (1985). *Larousse diccionario Usual*. México, D.F, Ed. Larousse.

Harris, O. F. Jr. (1982). *Administración de Recursos Humanos*. México, Ed.Limusa.

Universidad Autónoma de Querétaro. Programa Institucional de Tutorías.

Páginas de Internet:

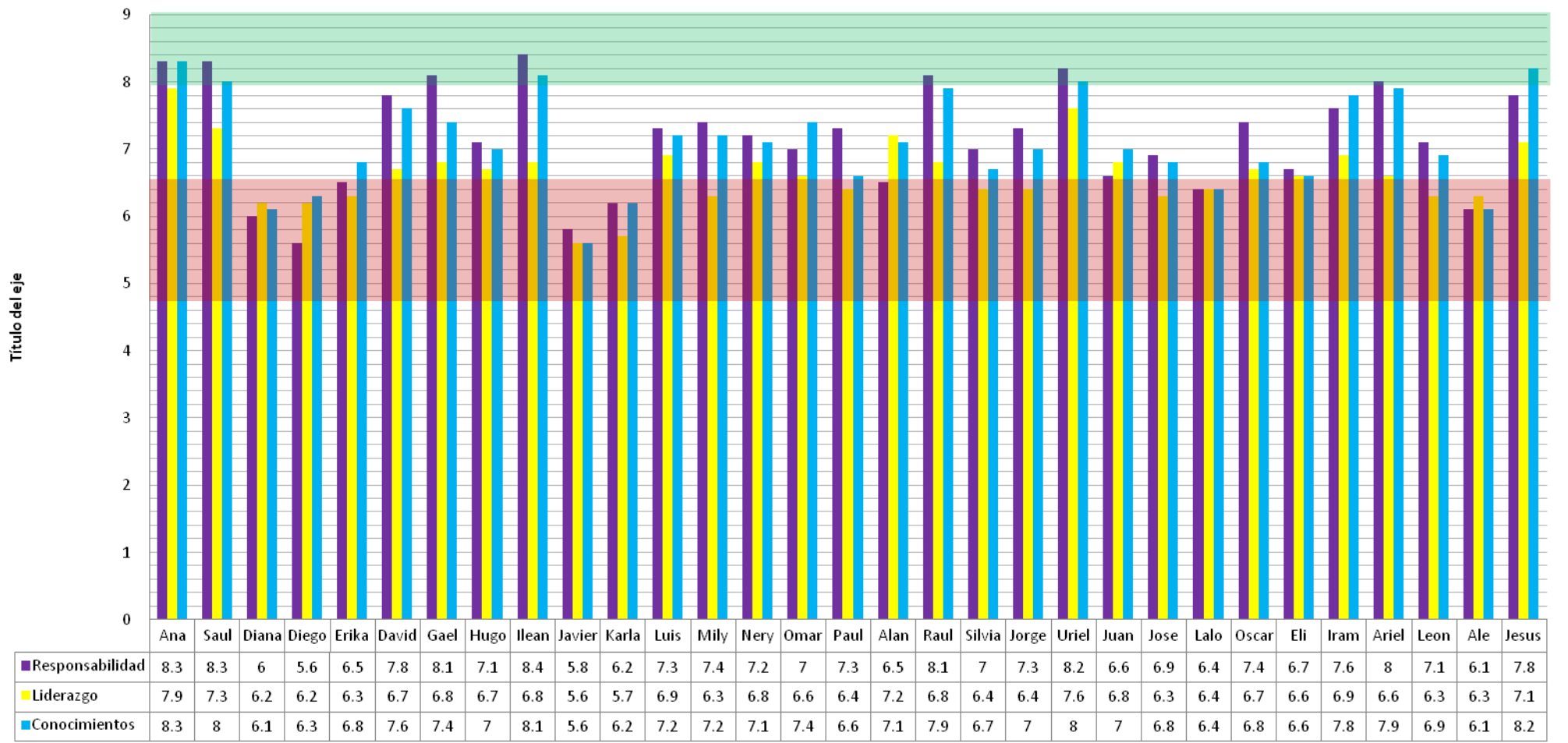
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/)

[www.uaq.mx/servicios/desacad/tutorias/fac/index.html](http://www.uaq.mx/servicios/desacad/tutorias/fac/index.html)



ANEXO 1

EVALUACIÓN DEL GRUPO A CADA ALUMNO 360°



ANEXO 2

Resultados Evaluación 360°

