



**Universidad Autónoma de Chihuahua  
Facultad de Contaduría y Administración  
Secretaría de Investigación y Posgrado**

**Título de la Ponencia:**

**“Aprovechar los exámenes como instrumento de aprendizaje”**

**Temática del congreso en el cual se inserta la ponencia:**

**“Motivación y estímulos para el aprendizaje”**

**Ponentes:**

**Jesús Ignacio Rodríguez Pimentel**

**Ave. Mirador 3311 Colonia Sicomoros, Chihuahua Chih.,**

**Correo electrónico: [ignacio.rodriquezp@hotmail.com](mailto:ignacio.rodriquezp@hotmail.com)**

**Teléfonos: Domicilio 614-4166602 Celular 614-1268524**

**Jesús Ignacio Rodríguez Bejarano**

**Ave. Mirador 3311 Colonia Sicomoros, Chihuahua Chih.,**

**Correo electrónico: [jrodriguezbejarano@itchihuahua.edu.mx](mailto:jrodriguezbejarano@itchihuahua.edu.mx)**

**Teléfonos: Domicilio 614-4166602 Celular 614-4270605**

**Chihuahua, Chih., junio del 2012**

## Índice

Resumen ejecutivo.....	3
A.- INTRODUCCIÓN .....	4
1.- Descripción del problema .....	4
2.- Objetivo general.....	4
3.- Objetivos específicos .....	4
4.- Metodología .....	4
B.- PRIMERA PARTE: CONTEXTO DEL CURSO.....	4
1. Diseño.....	4
2.- Aprender Haciendo .....	8
3.- Aprender a Aprender.....	8
4.- El nuevo Proceso.....	9
5.- Ingredientes del Aprendizaje en el Contexto del Curso.....	11
6.- La Clave .....	11
C.- SEGUNDA PARTE: EL EJERCICIO .....	12
1.- Requisitos previos .....	12
2.- Efectos Secundarios en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.....	13
3.- Una Estrategia para Resolver Exámenes en Administración.....	14
4.- Ejercicio: Revisar su Examen .....	15
D.- CONCLUSIONES .....	18
E.- Bibliografía .....	19

## **Aprovechar los exámenes como instrumento de aprendizaje**

### **Resumen ejecutivo**

**El alumno:** ¿Para qué reviso mi examen si ya no modifica mi calificación?

**El maestro:** ¿Para estimular su estructura de conocimientos, experiencias y aprendizajes?

Los exámenes pueden ser una actividad repetitiva, incomoda, aburrida, inclusive desmotivante; pero, en el contexto del proceso estratégico: planeación, implementación y evaluación, revisar los exámenes cierran el ciclo de retroalimentación tanto del alumno como del maestro, para el propósito subyacente de ambos: contribuir al aprendizaje.

El enfoque estratégico nos propone “hacer las cosas casa vez mejor” como un recordatorio permanente para enriquecer la perspectiva de nuestro desempeño “el siguiente examen debemos hacerlo mejor maestro y alumnos” esa ha sido la consigna guía. Aplicarla en el proceso de enseñanza aprendizaje, ha permitido incorporar varias modificaciones a nuestros cursos, en el presente documento compartimos las vinculadas al proceso de revisar los exámenes.

Un curso implica co-laboración entre alumnos y maestro para lograr los propósitos de aprendizaje, pero, la colaboración no se da solo con pedirla, requiere un proceso previo de comunicación, comprensión, consenso y compromiso, sin el cual difícilmente se da una co-laboración efectiva, tanto en el contexto empresarial objeto de nuestro estudio curricular, como en el docente, objeto de nuestro desempeño.

Revisar los exámenes una vez calificados le permite al maestro diseñarlos cada vez mejor, y para los alumnos, participar en el proceso de auto-revisión los hace más objetivos, más conscientes de su proceso de aprendizaje, de lo que sabe y de lo que no sabe, de sus acciones y de sus omisiones, los hace más humildes, característica distintiva de un estratega y sobre todo, les prepara el camino para su autodesarrollo como egresados.

A continuación compartimos la experiencia de utilizar los exámenes como instrumento de aprendizaje. Para mayor claridad, el trabajo está dividido en dos partes, la primera para describir el contexto en el cual se da el ejercicio, la segunda para describir el ejercicio.

Con las adecuaciones pertinentes, el presente material se obtuvo del compartido con los alumnos en el curso de referencia.

## **A.- INTRODUCCIÓN**

### **1.- Descripción del problema**

El examen es un instrumento para evaluar el desempeño del estudiante, generalmente incómodo para todos los participantes: alumnos, maestros, instituciones educativas, familias, puede usted confirmarlo al azar con cualquiera de los protagonistas o hacer memoria de su propia experiencia.

¿Cambia la perspectiva si usted considera ésta actividad repetitiva como una oportunidad para documentar la experiencia y realizar cada vez mejor la siguiente repetición?

¿Qué hacemos alumnos y maestros al conocer el resultado de los exámenes?

¿Qué podemos hacer alumnos y maestros al conocer las calificaciones?

¿Podemos utilizar la calificación como un “indicador” para mejorar lo que hacemos todos los involucrados?

### **2.- Objetivo general**

Nuestro propósito es compartir, simplemente compartir, la experiencia de utilizar los exámenes como instrumento de aprendizaje en el contexto de los cursos relacionados con la administración estratégica en la SIP de la FCA de la UACH.

### **3.- Objetivos específicos**

1. Indicar el contexto en el cual se ha utilizado el ejercicio de revisar los exámenes como instrumento de aprendizaje.
2. Describir las instrucciones, el desarrollo y los resultados del ejercicio.

### **4.- Metodología**

Describir para compartir, la experiencia de utilizar los exámenes como instrumento de aprendizaje indicando:

1. Las características pertinentes del curso en el cual se realizó el ejercicio
2. Las instrucciones, el desarrollo y los resultados del ejercicio

## **B.- PRIMERA PARTE: CONTEXTO DEL CURSO**

*“Atender los pequeños detalles que convierten nuestros sueños en realidad”*

### **1. Diseño**

El Programa del curso se diseñó atendiendo cuatro premisas:

1. El propósito del curso es promover y facilitar la transformación del participante.
2. Nuestros egresados deben ser capaces de aplicar los contenidos del curso y continuar por sí solos su aprendizaje.

3. El primer vestíbulo del aprendizaje es la familia, el segundo la iglesia, el tercero la vida, el cuarto el salón de clases y el quinto el trabajo, no necesariamente en ese orden.
4. El ser humano toma sus decisiones utilizando un criterio de conveniencia.

### **1.1.- El propósito explícito**

#### **El Propósito del curso es promover y facilitar la transformación del participante**

El propósito del aprendizaje es provocar un cambio intencionado, porque aprender por aprender, sin hacer algo con lo aprendido, carece de sentido en el contexto profesional. Para promover el cambio, el programa del curso está enfocado en la aplicación de sus contenidos, incorporando la práctica de los mismos.

Si los programas de licenciaturas, diplomados, especialidades, maestrías y doctorados de una institución educativa pretenden responder a la intención de que nuestros egresados continúen su desarrollo profesional y personal después de graduados, esa intención nos sugiere analizar con detalle en cada programa “sus interrelaciones con las diferentes materias del plan de estudio” y considerar en cada curso “la aplicación posterior del contenido”.

Por ejemplo, en las áreas económico-administrativas, las materias de Derecho y Economía serán una herramienta clave para entender el entorno del desempeño de las organizaciones y poder detectar oportunidades y amenazas en el ambiente económico-legal, así como fortalezas y debilidades económico-legales en el contexto interno. Este propósito se podrá lograr, en la medida que el curso correspondiente lo considere de manera expresa, como un objetivo programático.

### **1.2.- Capacidad para continuar por sí solos su Aprendizaje**

#### **Nuestros egresados deben ser capaces de aplicar los contenidos del curso y continuar por sí solos su aprendizaje.**

Un principio administrativo frecuentemente ignorado en los hechos, es que los objetivos no se realizan por generación espontánea, ni por decreto, ni solo con buenas intenciones... requieren de acciones para su realización. En aplicación de ese principio, nuestros egresados serán capaces de “aprender a aprender” y “aprender haciendo” en la medida que se les proporcione una metodología y un entrenamiento que les ayude a esos propósitos.

El curso incorpora dispositivos que contribuyen a desarrollar en el participante estas capacidades, combinando una dosis de propósito con otra de metodología lo cual nos parece aplicable desde el kínder: Desarrollar intencionalmente la capacidad de auto-aprendizaje como resultado de las experiencias en la aplicación de los contenidos del curso.

El razonamiento es muy sencillo, si hacemos algo aprendemos, siempre y cuando hagamos explícitos el propósito y la metodología; y documentemos la experiencia.

### **1.3.- Vestíbulos del aprendizaje**

**Para muchos de nosotros, los vestíbulos de aprendizaje han sido, la familia, la iglesia, la vida, el salón de clases y el trabajo, no necesariamente en ese orden.**

Entrenamiento Vestibular según Robbins, (1996) es un escenario en el cual las personas aprenden con el uso de las herramientas que habrán de utilizar posteriormente, pero en un entorno de trabajo simulado.

¿Cómo nace la idea para implementar la estrategia de aprender a aprender?

Observamos que nadie en su sano juicio, realiza una construcción sin un plano, o fabrica una máquina sin las especificaciones correspondientes, observamos en consecuencia lo obvio, que dentro de lo razonable, se requiere un diseño explícito previo, para guiarnos en la fabricación de un producto y para asegurar que se fabricó correctamente.

Luego nos preguntamos: en los trabajos administrativos, cuyos productos son intangibles ¿Cuál sería una estructura de diseño equivalente al plano de construcción o las especificaciones de los productos a fabricar?

La respuesta fue aplicar en los trabajos del curso, el proceso básico de la administración estratégica: formulación, implementación y evaluación, ello nos condujo a: establecer un objetivo, indicar a detalle las acciones necesarias para conseguirlo, realizar esas acciones y “evaluar” el resultado, en todas las actividades del curso, incluido el examen.

Para implementar el proceso utilizamos el salón de clases como un taller, como un vestíbulo, en el cual se aplica la formula que le permite al participante convertirse a la brevedad en su propio maestro “aprendiendo a aprender” y para ello, el alumno utiliza la siguiente estructura de diseño de sus trabajos:

- Utiliza un título, apropiado al trabajo a desarrollar.
- Define con claridad el tema, el contenido a desarrollar, el propósito del trabajo.

- Establece de manera explícita la metodología que va a utilizar para lograr el propósito.
- Aplica la metodología.
- Obtiene un resultado: un producto intangible pero documentado.

*La Administración es ecléctica, los modelos administrativos corresponden a una tecnología conceptual, de manera que no es de extrañar que coincida con parte de la metodología utilizada para realizar un trabajo de investigación. ¿Cuál fue primero?*

#### **1.4.- El criterio de Conveniencia**

##### **El ser humano toma sus decisiones utilizando un criterio de conveniencia**

Los criterios para tomar decisiones, particularmente en las escuelas de administración, incluyen un análisis de Beneficio/Costo, el cual, como su nombre lo indica, consiste en comparar para cada decisión alternativa, los beneficios esperados entre sus costos; y en la medida en que los resultados de la comparación son superiores a la unidad, serán seleccionables. La opción más deseable será la que cumpla en mayor proporción esta cualidad, es decir, es la opción más conveniente de acuerdo a las premisas establecidas.

El ser humano tiende intuitivamente a seleccionar aquellas decisiones en las cuales los beneficios esperados son superiores al costo de su realización, desde luego no todos los elementos son traducibles a pesos y centavos o términos cuantitativos y todos son tamizados por perspectivas y evaluaciones de carácter personal.

*El aprendizaje tiene un beneficio y un costo, en la medida que los maestros analicemos estos elementos, estaremos en posición de “vender” mejor nuestros cursos, y asegurar una colaboración más decidida del alumno. “Aprender haciendo” y “aprender a aprender” se complementan, y están tan entrelazadas, que algunas explicaciones son válidas para ambas, pero en síntesis, para aprender haciendo y aprender a aprender se requieren tanto la intención explícita, como una metodología.*

## **2.- Aprender Haciendo**

En nuestro proceso personal de desarrollo, tanto instructores como aprendices, valoramos la bondad de los cursos tipo taller, es decir, aquellos en los cuales se realizan prácticas de aplicación del contenido teórico de la materia respectiva.

Hemos utilizado talleres en las materias de:

- Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión, de la cual nacieron y funcionan actualmente negocios y representan el primer antecedente del actual programa emprendedor en la FCA.
- Administración de Pequeños Negocios en la cual utilizamos un juego de negocios llamado “IDEA” -Imitación de Experiencias para propósitos de Aprendizaje-.
- Investigación de Mercados que permitió financiar los proyectos escolares de investigación, comprobando que satisfacer una necesidad en el terreno empresarial, merece una recompensa, aunque se trate de una práctica e implique cambiar paradigmas.
- Diferentes cursos de Administración Estratégica, los cuales atendiendo la guía de “hacer las cosas cada vez mejor” dejaron herencia para cursos posteriores, entre ellas la presente.

### **Aprender haciendo implica vivir un proceso amigable con las siguientes etapas:**

1. Utilizar una estructura de diseño del trabajo: Título-Objetivo-Metodología.
2. Seguir la metodología, obtener un resultado y auto-revisarlo en equipo.
3. Comparar el resultado en un proceso de Benchmarking con los equipos del grupo.
4. Hacer las modificaciones pertinentes, obtener y autoevaluar un nuevo resultado.
5. Utilizar dispositivos de Aseguramiento de la calidad del trabajo, resultante de ser un proceso en el cual las etapas son interdependiente y se corrigen entre sí.
6. Capacitarse para su ejercicio profesional.

## **3.- Aprender a Aprender**

Los principales protagonistas del aprendizaje son la percepción, las estructuras y los procesos, no siempre explícitos, usted puede confirmarlo porque ha observado lo siguiente:

El maestro encarga un trabajo, lo revisa y asigna una calificación.

El alumno generalmente acepta su calificación, salvo que la considere demasiado “injusta”

De manera que la estructura y secuencia básica del proceso es la siguiente:



- Diseñar un trabajo (el maestro)
- Encargar ese trabajo (el maestro)
- Realizarlo (el alumno)
- Presentarlo (el alumno)
- Utilizar una Estructura de Revisión (el maestro)
- Revisar el trabajo (compararlo con la estructura implícita de revisión) (el maestro)
- Retroalimentar con el Resultado de la comparación (asignar una calificación) (el maestro)

Observando las ventajas y desventajas de cada fase del proceso, se le sometió a una revisión [*Reingeniería para ustedes*] y como resultado, se incorporó una estrategia académica de imitación sistematizada [*Benchmarking para ustedes*]

Paréntesis de recordatorio:

*Reingeniería* es el rediseño de un proceso, en este caso se rediseñó el proceso de enseñanza-aprendizaje de los cursos relacionado con Administración Estratégica.

*Benchmarking* es una palabra nueva para referirse a una actividad tan antigua como el ser humano: *observación comparativa para imitar y mejorar*. Descriptivamente es un proceso de imitación selectiva, el cual implica una comparación sistemática y es desde luego aplicable en el sector educativo, de hecho aunque esté prohibido, ya se hace:

¿No le parece que copiar es una versión del Benchmarking?

*Si desde que somos niños aprendemos imitando y vamos a imitar en nuestro desempeño profesional...*

*¿Por qué no hacerlo en la escuela en un contexto intencionado y propicio?*

#### **4.- El nuevo Proceso**

**El proceso resultante de la revisión fue el siguiente:**

4.1.- En la primera sesión se integran los equipos de trabajo y establecemos de común acuerdo -el instructor y los equipos- la “estructura de diseño” del trabajo a realizar, es decir, se definen: el título, objetivo y metodología del trabajo, obviamente antes de su realización.

Por ejemplo, para practicar el contenido del capítulo 2º establecemos de común acuerdo:

- **El Título:** “Declaración de Misión para la empresa x....”

- **El objetivo:** Preparar una Declaración de Misión para la empresa x, entendiendo por misión “Los propósitos que le dan vida a la organización, expresada en términos de los nueve elementos mencionados en el capítulo 2° del texto”.
- **La metodología:**
  - 1°.- Describir de manera detallada, los nueve elementos de la Misión.
  - 2°.- Preparar un borrador en el cual se incluyan a manera de síntesis, las ideas más relevantes de cada uno de los elementos descritos.
  - 3°.- Trabajar el borrador, para configurar la Declaración de Misión.
  - 4°.- Utilizar la “Misión Referenciada” y los “Objetivos de Compromiso” como dispositivos de aseguramiento de la calidad del trabajo, herencia de cursos anteriores.
  - 4.2.- El alumno estudia para un examen de control de lectura el material respectivo para tener el fundamento teórico. Por ejemplo, estudia el capítulo 2° del David, (2008) que se refiere a la Declaración de Misión.
  - 4.3.- Con los pasos previos, el terreno está preparado para convertir la “estructura de diseño” en “guía de realización” para hacer el trabajo. Posteriormente se utiliza como “estructura de revisión”
  - 4.4.- En equipo, durante una semana preparan la “Declaración de Misión” de acuerdo a la guía, asegurando que cumple los requisitos de congruencia de dicha estructura.
  - 4.5.- La siguiente sesión, revisamos el examen ya calificado, lo cual aclara los aspectos clave para el avance de la práctica y comparten su trabajo con el resto de los equipos. Los equipos “comparan” “imitan” y modifican con toda libertad su trabajo, y -re-aprenden- (Benchmarking académico)
  - 4.6.- Los equipos tienen libertad para compartir entre sí, vía electrónica, o documental, el material que deseen. En la siguiente sesión entregan el trabajo, modificado de acuerdo a la comparación e imitación selectiva realizada por cada equipo.
  - 4.7.- El maestro revisa los trabajos y si sugiere alguna modificación, indica y explica el criterio utilizado, a todo el grupo en general y en particular a cada equipo, de manera que en respeto al proceso de aprendizaje personal, el alumno tiene la libertad de incorporar o no, las modificaciones sugeridas por el maestro, si le convenció. Vale la pena aclarar que se trata generalmente de un grupo máximo de 12 alumnos y/o tres equipos de trabajo.

## **5.- Ingredientes del Aprendizaje en el Contexto del Curso**

### **El aprendizaje se desarrolla gracias a lo siguiente:**

5.1.- Explicar para cada trabajo, en un “consenso” previo maestro-alumnos, la estructura de revisión correspondiente, en un escenario de aprender a aprender y aprender haciendo (la Administración es participativa o no es Estratégica)

5.2.- Utilizar una estructura de diseño, primero como estructura operativa o guía de realización; y al terminar el trabajo, como estructura de revisión y evaluación.

5.3.- Establecer un mecanismo de *auto revisión* por parte de los alumnos, al comparar su trabajo ya realizado con la estructura diseñada por ellos mismos. Esto les permite desarrollar su capacidad para *revisar sus propios trabajos y aprender a aprender*.

5.4.- Hacer “cada equipo” los ajustes pertinentes de acuerdo a **su** propio diseño y a la comparación con los trabajos presentados en clase. (Benchmarking)

5.5.- Atención personalizada del instructor, de acuerdo al estilo y características de cada participante y cada equipo.

5.6.- Utilizar un dispositivo de aseguramiento de la calidad del proceso, en este caso la misión referenciada y los objetivos de compromiso.

## **6.- La Clave**

La clave ya se había indicado, pero la repetición es obligada en el proceso de enseñanza aprendizaje:

- Aprender por Aprender, sin hacer algo en consecuencia, tiene poco sentido.
- Estructurar los programas de materias administrativas con una dosis de intencionalidad combinada con otra de metodología, contribuye a desarrollar la capacidad de auto-aprendizaje en un escenario de aprender haciendo, como un co-producto de practicar, solo así, “La práctica hace al Maestro”

## C.- SEGUNDA PARTE: EL EJERCICIO

*“Su aprendizaje puede incluir efectos secundarios”*

### 1.- Requisitos previos

#### 1.1.- El Origen

Acostumbramos preguntar al inicio de un curso: ¿Que han aprendido hasta este momento como estudiantes en la maestría?

En la década de los 70's, un alumno, actualmente maestro del posgrado contestó: “hemos aprendido a resolver exámenes”..... su respuesta, es el antecedente del presente ejercicio.

#### 1.2.- Las 5 “C” de la “Co-laboración” (CCCCC)

Una de las expectativas razonables de un maestro al impartir un curso, es que sus alumnos van a Co-laborar en su aprendizaje, van a participar con entusiasmo en las actividades que el maestro programó y comparativamente, un Directivo también tiene la expectativa de que cuenta con la colaboración decidida de sus subordinados. Permítanme reírme socarronamente, diría el insigne maestro José Fuentes Mares.

La Colaboración, requisito para realizar un objetivo común, nos se da de manera espontánea y podría ser motivo de una ponencia adicional tratarla con la amplitud que requiere, pero en síntesis, requiere según nuestra vivencia, del siguiente proceso:

1. **Comunicar, el maestro**, la información necesaria para explicar claramente el contenido del curso, sus propósitos de aprendizaje, las actividades que se requieren realizar, como van a impactar en su aprendizaje, como van a estar valoradas, porque esa bibliografía..... y aclarar las dudas de los alumnos.
2. **Comprender, el alumno**, la comunicación compartida por el maestro. A veces como maestros nos limitamos a entregar el programa, una copia del índice del texto.
3. **Consensar** con los alumnos el programa, para convencerlos de la pertinencia de las actividades a realizar, como un medio para obtener el aprendizaje programado, por ejemplo explicar porqué la práctica, porqué un número máximo de integrantes de un equipo, porqué tres textos, porque uno en inglés....
4. Obtener el **Compromiso** explícito de los alumnos, para que aporten su mejor esfuerzo en “su” aprendizaje, resaltando la ironía, porque se supone que ellos son los principales beneficiarios y además, “se comprometieron” de manera implícita, a

cumplir con su papel de estudiantes, cuando se inscribieron en el curso, como nosotros nos comprometimos (de manera implícita, por lo menos) con el papel de maestro, al aceptar impartir el curso. Les hacemos ver a nuestros alumnos que somos un equipo y que necesitamos hacer cada quien lo que nos corresponde, el compromiso hasta este momento es racional, pero para que pongan el corazón en lo que estamos haciendo, para que desempeñen su profesión con verdadera pasión, necesitamos crear un vínculo emocional con su aprendizaje, invitarlos expresamente a ello y desde luego, poner el ejemplo.

5. **Colaborar**, ahora sí, podemos decir que los cimientos de una buena colaboración han sido establecidos. Ojo, porque este mismo proceso es el que ellos después podrán aplicar como directivos en múltiples escenarios.

### **1.3.- Un programa analítico detallado**

Para los interesados, ponemos a su disposición el programa mencionado en la bibliografía, correspondiente al último trimestre previo al congreso, los alumnos lo recibieron dos semanas antes de iniciar el curso con la instrucción de “estudiarlo, porque es un ejemplo del plan de acción para cumplir con los objetivos del curso y el plan de acción es el producto final de su práctica”.

### **1.4.- Aprovechar todo para nuestro Aprendizaje**

Es un principio propuesto por Roger (1985) un especialista en desarrollo personal, entre más consciente y sistemáticamente lo aplicamos, mas participamos en las estrategias de aprender-haciendo y aprender-a-aprender”

## **2.- Efectos Secundarios en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje**

### **2.1.- Efectos secundarios**

“Efectos secundarios o colaterales” es un término utilizado en medicina para advertir que algunos medicamentos contribuyen a curar una enfermedad, pero al mismo tiempo pueden provocar trastornos, incomodidades, perjuicios o “efectos no deseados”.

En el contexto educativo adquirimos paradigmas, “patrones de conducta” porque ese es el propósito, sin embargo, algunos de nuestros patrones se han configurado, o desfigurado, de manera espontánea, como una respuesta no del todo consciente.

Por ejemplo, se supone que los exámenes cumplen una función como instrumento para evaluar el grado de aprendizaje y en su caso tomar medidas correctivas.

¿Cumplen sus exámenes esta función?

¿Son sus calificaciones representativas de su aprendizaje?

¿A quién le corresponde tomar las medidas correctivas?

Tal vez más importante desde el punto de vista técnico administrativo: ¿Sin revisar los exámenes, podríamos hablar de una verdadera retroalimentación del proceso de aprendizaje?

Si en un deporte no dominamos alguna capacidad, practicamos, practicamos y practicamos hasta adquirir el dominio requerido, la práctica hace al Maestro, solemos decir.....

¿Porqué no hacerlo en los cursos de administración?

El contexto educativo y comunitario ha puesto tanto énfasis en las calificaciones, que a veces desarrollamos tal “destreza” en resolver exámenes, que nos permiten lograr una calificación aprobatoria sin obtener el aprendizaje correspondiente, porque la calificación más que un instrumento se convierte en un fin. Este es un ejemplo de los efectos secundarios de su educación. Cuando nos damos cuenta, sin descuidar la calificación, tenemos la opción de convertirnos en nuestros propios maestros, de mejorar la calidad de nuestro propio aprendizaje y de aprender a aprender.

Cuando una persona se compromete con su aprendizaje personal. Colabora plenamente, con gusto, en su aprendizaje: “aprende a aprender” adquiere la madurez académica de un Maestro, lo disfruta, y se da cuenta de que “todo” es fuente de aprendizaje.

Aplicando las estrategias educativas de “aprender a aprender” y “aprender haciendo” contempladas en el curso, utilizamos en las sesiones un taller para “aprovechar” los exámenes como instrumento de su aprendizaje, un ejercicio de autoevaluación de sus patrones de respuestas habituales, para que sea cada vez más consciente de su proceso de desarrollo personal, de su aprendizaje.

Observe por favor la teoría Estratégica aplicada, porque este proceso implica, primero detectar la oportunidad y segundo, aprovecharla.

### **3.- Una Estrategia para Resolver Exámenes en Administración**

¿Qué proceso utilizar para responder las preguntas de un examen?

¿Redactar, reflexionar y recordar? o ¿Recordar, reflexionar y redactar?

En la mayoría de los casos nos enfrentamos a un examen escrito relativo a conceptos:

- Redactando
- Reflexionando y
- Recordando... ... en ese orden.

Escribimos... para pensar, porque simultáneamente se provoca un proceso de reflexión de lo que estamos “contestando” el cual a su vez conduce a recordar mejor los conceptos, contenido de las preguntas. Lo irónico es que con esta secuencia, la parte esencial de nuestra respuesta a veces no aparece o aparece hasta el final del proceso, cuando ya escribimos cosas que probablemente no queríamos decir en sentido estricto y sin darnos cuenta, ponen en evidencia, para cualquier revisor, el grado de profundidad del “conocimiento” implícito en nuestra respuesta.

Partiendo del supuesto de que leyeron y comprendieron la pregunta de su examen, el proceso recomendado para resolver los exámenes del curso, se podría resumir en tres fases, que de acuerdo a los cánones de la pedagogía titularemos las tres “R” y son: Recordar, Reflexionar y Redactar.... en ese orden.

#### **4.- Ejercicio: Revisar su Examen**

##### **4.1.- Renovando Paradigmas**

Como alumnos, en general NO nos gusta participar en el ejercicio de revisar nuestro propio examen después de calificado porque rompe un paradigma; “no se acostumbra” revisar un examen.

¿Para qué? ¡¡¡Si ya no mejora mi calificación!!!....

Pero puede mejorar su comprensión del material seleccionado en el examen, atendiendo al propósito de diseño del examen: “contribuir a comprender el contenido del curso como un requisito ineludible para poder aplicarlo eficazmente”.

¿Qué no está usted aquí para eso?

Este síntoma detecta una enfermedad epidémica en nuestro sistema educativo a la cual llamaremos “calificacioncítiz” esta enfermedad es la causante de que como alumnos, sobre todo en los primeros niveles, a veces sin darnos cuenta plenamente, estudiemos para aprobar un curso y no para aprender, pero esa es otra historia como dice el anuncio.

## **4.2.- Marco de Referencia**

En el curso, para protección del proceso de enseñanza-aprendizaje, enfocado en: “aplicar lo que leyó” el propósito del examen es evaluar “la comprensión de su lectura” porque la comprensión del contenido del capítulo y el material asignado para cada sesión, es un requisito ineludible para poder aplicarlo en su práctica.

A riesgo de insistir demasiado, este criterio para revisar los exámenes tal vez requiera un cambio en sus hábitos de estudio, asegúrese de leer y entender todo el material asignado.

El propósito de revisar su propio examen es contribuir a desarrollar su habilidad para:

- Revisar sus propios trabajos
- Practicar la estrategia de “aprender a aprender” y
- Practicar la estrategia de “aprender haciendo” es decir, aprende aprendiendo.

## **4.3.- Instrucciones**

Revise por favor su examen como si se tratara de otra persona.

¿Qué le llama la atención?

¿Leyó todas las instrucciones?

¿Reflejan sus respuestas lo que usted estudió?

¿Se entendió la pregunta?

¿Se entiende su respuesta?

¿Contestó porqué en el falso, verdadero?

¿Parece que se invirtió el proceso sugerido: inició con la “redacción” “reflexionó” en lo que se estaba redactando y después “recordó” y modificó?

¿Contesta por no dejar en blanco el espacio?

¿Es puro rollo su respuesta?

¿Contesta por la costumbre de no quedarse callado, lo cual por cierto le ha dado resultado en otros cursos?

¿Detecta el nivel de profundidad de la respuesta?

¿Muestra orden, seguridad?

## **4.4.- Estructura de Revisión:**

¿Qué criterio utilizar para determinar si su respuesta es correcta? .....



Si se trata de un examen de control de lectura y comprensión del capítulo 1º por ejemplo, la fuente obvia para la revisión será el contenido del capítulo 1º

Usted más que nadie, sabe si leyó y comprendió el material que le permitió contestar la pregunta y a qué nivel de profundidad comprendió el material al cual se refiere la pregunta.....

¿Observa que existen diferentes niveles de “interpretación” de “percepción” y “profundidad” en la comprensión del material de lectura?

¿Le ayuda el criterio guía de “comprender como un requisito para poder aplicar”?

#### **4.5.- Elimine Barreras**

Pondere razonablemente la jerarquía de la calificación;

La evaluación se refiere y es útil para usted;

Si el examen no fue redactado de acuerdo a sus expectativas;...

Si usted considera que no debería de haber exámenes;.. ....

Si el maestro está exigiendo demasiado;...

Si las autoridades...

Por favor no permita que interfieran. Con todas las limitaciones del examen como instrumento de evaluación: Disfrute y aproveche USTED, los pequeños detalles de su aprendizaje.

#### **4.6.- Simbología**

De acuerdo a la simbología utilizada para calificar, sus respuestas pueden ser:

Sobresalientes (implican 1/100) adicional, de manera que en los exámenes de esta materia puede obtener una calificación superior a 100

Bien (normal)

Dudosas pero aceptables (no reducen su calificación)

Dudosas pero sancionables (restan 1 o 2 centésimas a su calificación)

Mitad bien; así que no necesita contestar nada para obtener este puntaje, o lo que es lo mismo, nunca totalmente mal, para subsanar la limitación del examen como instrumento de su evaluación.

## **D.- CONCLUSIONES**

Un curso en el cual se incluye como parte de las actividades aplicar los modelos teóricos de los contenidos programáticos, requiere un instrumento de aseguramiento de la comprensión del material estudiado, como requisito ineludible para su aplicación.

Al utilizar el examen como instrumento de aprendizaje en la forma descrita se obtienen varios beneficios, entre ellos:

### **Permite al alumno:**

1. Comprender mejor el material. Inclusive cuando su calificación ha sido sobresaliente, tiene oportunidad de mejorar su comprensión al revisar detenidamente la respuesta según el texto, compararla con la propia, con las respuestas de sus compañeros y con las reflexiones compartidas por el propio maestro.
2. Considerar con respeto las respuestas de sus compañeros, en muchas ocasiones no solo diferentes sino divergentes y sin embargo bien fundadas, porque la forma de percepción puede diferir, esto es parte del entrenamiento estratégico, muy útil en los procesos estratégicos, porque muchas de las ideas más valiosas surgen con frecuencia de los niveles operativos.
3. Considerar el examen como un medio y no un como un fin.
4. Apreciar la conveniencia de participar en su propia evaluación.
5. Reducir al mínimo el grado de subjetividad por parte del maestro.
6. Juzgar más objetivamente su calificación.
7. Vivir en el proceso de enseñanza-aprendizaje del curso, las fases del proceso estratégico: formulación (diseño) implementación (resultado) y evaluación (aprendizaje) en cada tema del curso.
8. Apreciar que los exámenes, son como luces de bengala, una vez que sabe la respuesta agoto su capacidad para iluminar y lo peor, cuando el interesado no vio directamente dicha luz, realmente no aprendió.
9. Mejorar su desempeño en el siguiente examen

### **Permite al maestro:**

1. Aplicar la Ley de la situación para enfocar la atención de sus alumnos sobre el examen como un indicador, en vez de sobre el maestro como un dispensador de calificaciones.
2. Incorporar en el examen, las fases del proceso estratégico: formulación, implementación y evaluación.

3. Obtener un mayor grado de aceptación de la calificación por parte de los alumnos.
4. Administrar el curso en función del impacto del ejercicio en sus alumnos, porque le permite corregir el rumbo en su caso.
5. Incluir en los exámenes el material más importante desde la perspectiva de su aplicación, para reafirmar el contenido y asegurar su comprensión.
6. Ilustrar en las respuestas, la razón por la cual forman parte del examen, generalmente porque son parte de la guía que les permite a sus alumnos, realizar mejor su práctica profesional.
7. Corregir en los siguientes exámenes, el uso de afirmaciones o expresiones gramaticales ambiguas o difíciles de interpretar por los alumnos.
8. Mejorar su desempeño en el curso siguiente.

#### **E.- Bibliografía**

<sup>1</sup>Robbins Stephen P. Coulter Mary, Administración, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996 ISBN 0-13-486556-1

<sup>2</sup>John Roger, seminarios Insigth, Chihuahua, México 1985

Programa de la materia de administración estratégica, material complementario con 14 lecturas, y material de apoyo, con 16 lecturas.

Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, decimoprimer edición, Prentice Hall, Pearson Education, México, 2008 ISBN 978-970-26-1189-9 texto de la materia

Constantinos C. Markides, En la Estrategia esta el éxito, Guía para formular estrategias revolucionarias, Bogotá, Editorial Norma, 20000 ISBN 958-04-6722-6 texto de la materia

Drucker Peter F., The Essential Drucker Selections from his management work, Harper Business, New York 2001, ISBN: 0-06-621087-9 texto de la materia.

W. Chan Kim-Renee Mauborgne, La Estrategia del Océano Azul, Editorial Norma, Colombia 2005, ISBN: 958-04-8839-8

Programa de la materia de administración estratégica para el trimestre previo al congreso, material complementario con 14 lecturas, y material de apoyo, con 16 lecturas.