



## Evaluación curricular formativa del programa de asignatura de Administración y Recursos Humanos en la Fundación ISA-AC

**Ana Lilia Saavedra Lima**

*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*

[anasaavedra406@gmail.com](mailto:anasaavedra406@gmail.com)

**Gloria Angélica Valenzuela Ojeda**

*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*

[angelica.valenzuela@correo.buap.mx](mailto:angelica.valenzuela@correo.buap.mx)

**Jesús Márquez Carrillo**

*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*

[jesus.marquez@correo.buap.mx](mailto:jesus.marquez@correo.buap.mx)

**Área temática:** d) Evaluación curricular, acreditación de programas e impacto de las acciones de evaluación en el currículo

### b) Reportes, parciales o finales, de investigación con referente empírico

#### Resumen

Esta ponencia presenta los hallazgos de una evaluación curricular formativa a través de la evaluación del aprendizaje aplicada a estudiantes adultos de la Fundación ISA-AC, quienes cursaron la asignatura de *Administración y Recursos Humanos* como parte de su preparación para acreditar el bachillerato a través del programa ColBach-EXACER federal. El instrumento, de tipo cuantitativo, se organizó en cinco bloques temáticos, que comprenden, desde los principios básicos de la administración, hasta los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Los resultados evidenciaron un buen nivel de comprensión teórica por parte del grupo, aunque también revelaron desafíos en la puesta en práctica de los conocimientos y en la correcta secuencia de ciertos procesos. Se concluye que la evaluación formativa resultó efectiva para detectar tanto logros como áreas de mejora, y se sugiere fortalecer el componente práctico del currículo mediante estrategias pedagógicas adaptadas a las características de estudiantes adultos en rezago educativo.



**Palabras clave:** Evaluación curricular formativa / Evaluación del aprendizaje / Acreditación del Bachillerato / ColBach EXACER / Fundación ISA-AC

### Justificación

En México, más de 25 millones de personas adultas se encuentran en rezago educativo, según datos del CONEVAL (2022), lo que representa un desafío importante para las políticas públicas. Programas como EXACER del Colegio de Bachilleres (Colbach EXACER, 2023), permiten acreditar el bachillerato mediante evaluaciones, pero sin ofrecer formación ni acompañamiento, lo que limita su efectividad.

Ante esta necesidad, instituciones como la Fundación ISA-AC. brindan procesos formativos pensados para personas adultas con trayectorias educativas interrumpidas. Esta investigación describe los resultados obtenidos de la evaluación formativa de conocimiento de los estudiantes, en la asignatura de *Administración y Recursos Humanos* impartida por la Fundación, con el fin de identificar fortalezas, áreas de mejora y propuestas de ajuste curricular y evaluativo.

Derivado de lo anterior, esta ponencia plantea el siguiente objetivo clave:

Realizar una evaluación curricular formativa a través de la evaluación de los conocimientos adquiridos por estudiantes adultos en la asignatura de Administración y Recursos Humanos, con el fin de identificar áreas de mejora y proponer ajustes al programa de estudios implementado por la Fundación ISA-AC., en el marco de su preparación para la acreditación del nivel medio superior mediante el programa del ColBach EXACER.

### Contexto

El programa EXACER, ofrecido por el Colegio de Bachilleres federal, permite a personas mayores de 18 años certificar su bachillerato mediante siete evaluaciones en las siguientes áreas: Matemáticas, Ciencias Experimentales, Ciencias Sociales, Introducción al trabajo, Humanidades, Comunicación y Administración y Recursos Humanos (Colbach EXACER 2023).

La Fundación ISA-AC, fundada en 2016 (Fundación ISA-AC, 2016), capacita a personas adultas que no concluyeron la educación media superior, mediante un programa de cinco meses (24 sesiones sabatinas o dominicales). Las clases se imparten en sedes comunitarias y virtuales, adaptándose a las necesidades del alumnado.

### Enfoque teórico

La evaluación del aprendizaje, como elemento de una evaluación formativa del currículo, atraviesa todo el proceso educativo; no es un momento aislado, sino una herramienta constante que cobra especial importancia cuando se entiende como una oportunidad para aprender, no solo



para calificar. Esta investigación pone el foco de atención en cómo se lleva a cabo la evaluación formativa dentro del programa de Administración y Recursos Humanos en la Fundación ISA-AC, materia que pertenece a la evaluación de ColBach EXACER, con el propósito de que, los resultados obtenidos, permitan fortalecer el currículo.

Para ello, se apoya en teorías educativas que ayudan a comprender el papel que juega la evaluación cuando se diseña un currículo pensado para personas adultas. La finalidad es mirar más allá de las notas y entender cómo acompañar, retroalimentar y fortalecer el aprendizaje de manera significativa.

### Evaluación del aprendizaje

En su obra clásica *Principios básicos del currículo* Ralph Tyler (1949/1973), sostiene que la evaluación debe estar estrechamente vinculada a los objetivos educativos. Su propuesta curricular se estructura a partir de cuatro interrogantes clave:

1. ¿Qué metas educativas debe alcanzar la escuela?
2. ¿Qué experiencias de aprendizaje pueden facilitar la consecución de esas metas?
3. ¿Cómo deben organizarse dichas experiencias para ser efectivas?
4. ¿Cómo se puede comprobar que los objetivos están siendo alcanzados?

La cuarta pregunta es central en su planteamiento sobre evaluación. Según Tyler (1949/1973), “evaluar implica determinar en qué medida se han logrado los objetivos educativos” (p. 107). Para él, los objetivos curriculares constituyen tanto el punto de partida como el referente esencial para evaluar. En consecuencia, el docente debe elegir herramientas y dinámicas que permitan evidenciar si el alumnado manifiesta los objetivos esperadas según lo establecido en el currículo. La evaluación, según Martha Casarini Ratto (2013), no es una pieza más del diseño curricular: es el hilo que lo entreteje todo. Cuando se utiliza con intención formativa, puede convertirse en una poderosa herramienta para orientar el proceso educativo y potenciar habilidades verdaderamente significativas. Para lograrlo, Casarini (2013), destaca que debe ser continua, útil y adaptada al contexto real del aula, algo especialmente importante cuando se trabaja con personas adultas, cuyas trayectorias de vida y aprendizaje requieren flexibilidad y comprensión. Desde otra mirada, Díaz Barriga, F. y Hernández Rojas (2002), aporta una perspectiva socioconstructivista a la evaluación, invitándonos a mirar no solo qué logra el estudiante, sino también cómo lo logra. En su propuesta, la evaluación se convierte en un espacio de diálogo: los estudiantes se observan a sí mismos (autoevaluación), se retroalimentan entre pares (coevaluación) y piensan críticamente sobre su proceso de aprendizaje (reflexión metacognitiva).



Así, se fortalece su autonomía, se estimula el pensamiento crítico y se promueve una participación genuina.

Este enfoque, que guía la presente investigación, entiende la evaluación formativa no solo como un medio para obtener resultados, sino como una vía para enriquecer el aprendizaje, construir significado y asegurar que los programas educativos realmente respondan a las necesidades de quienes aprenden. Evaluar, en este sentido, es acompañar, ajustar y validar un camino pedagógico en el que los objetivos, la práctica docente y las experiencias del estudiante caminen en coherencia.

### Tipos de evaluación

En el contexto de programas alternativos como los de la Fundación ISA, es esencial comprender tres tipos clave de evaluación: diagnóstica, formativa y sumativa.

La evaluación diagnóstica, aplicada al inicio del proceso educativo, permite identificar conocimientos previos y necesidades del alumnado. Como señala Martha Casarini Ratto (2013), esta evaluación “permite contextualizar el diseño curricular y adecuar la intervención pedagógica”, lo cual es especialmente importante en personas con trayectorias educativas interrumpidas.

La evaluación formativa se desarrolla de forma continua y se enfoca en el proceso de aprendizaje. Frida Díaz Barriga y Gerardo Hernández Rojas (2002), explican que su función es retroalimentar el aprendizaje, promover la autorregulación, y generar procesos reflexivos que fortalezcan la comprensión. Su valor radica en acompañar y sostener el aprendizaje de quienes regresan al estudio tras largos períodos de abandono escolar.

Por último, la evaluación sumativa o final se realiza al concluir un periodo académico y tiene como objetivo comprobar si se alcanzaron los aprendizajes esperados. Aunque es útil para acreditar, adquiere mayor valor cuando se articula con los otros tipos de evaluación para ofrecer un acompañamiento más integral.

La combinación de estas tres formas de evaluación resulta clave para una educación centrada en el estudiante, no solo para acreditar, sino también significar el aprendizaje.

### Estrategia metodológica

Esta investigación siguió un enfoque cuantitativo con orientación formativa, basado en la metodología de Hernández Sampieri y Mendoza (2018). Se trabajó con 16 estudiantes adultos que cursaron la asignatura de *Administración y Recursos Humanos* en modalidad presencial dominical, con sesiones de hora y media.

Se aplicó una evaluación formativa de 20 preguntas de opción múltiple, diseñada para detectar avances, dificultades y áreas de mejora en el aprendizaje de los estudiantes. El instrumento,



elaborado en Microsoft Forms, permitió una recolección de datos eficaz y confiable. La evaluación abarcó cinco bloques temáticos esenciales del programa: 1. Desarrollo de la Administración, 2. El Proceso Administrativo, 3. La Empresa y el Recurso Humano, 4. Reclutamiento interno y externo, 5. Selección de personal. Cada bloque abordó conceptos clave y sirvió como herramienta de retroalimentación tanto para docentes como para estudiantes, favoreciendo la mejora continua y generando evidencia del impacto formativo de la Fundación IS- AC.

## Resultados

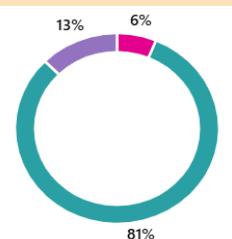
### Bloque 1: Desarrollo de la Administración

1. ¿Quién es considerado el padre de la administración científica?

#### Respuestas

Max Weber	0
Elton Mayo	1
Frederick Taylor	13 ✓
Henry Fayol	2

#### Gráfica



#### Análisis

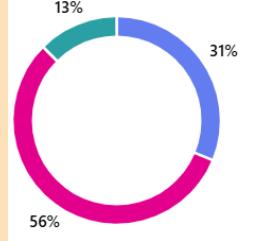
El 81 % de los encuestados respondió correctamente. No obstante, el 19 % restante evidenció confusión, lo que sugiere la necesidad de reforzar las diferencias entre autores y corrientes administrativas para consolidar el aprendizaje.

2. ¿Cuál es el principal aporte de Henry Fayol a la administración?

#### Respuestas

La teoría del comportamiento organizacional.	5
Los principios generales de la administración.	9 ✓
La administración científica	2
La motivación laboral	0

#### Gráfica



#### Análisis

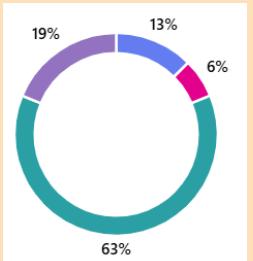
El 56 % de los encuestados respondió correctamente. El 44 % mostró confusión, por lo que se recomienda reforzar las aportaciones de los principales autores y compararlos entre sí.

3. ¿Qué escuela de la administración se enfoca en mejorar la eficiencia de las tareas y el uso de tiempos y movimientos?

#### Respuestas

Escuela estructuralista	2
Escuela humanista	1
Escuela científica	10 ✓
Escuela de sistemas	3

#### Gráfica



#### Análisis

El 63 % de los encuestados respondió correctamente. Aunque la mayoría identificó la escuela científica, aún hay un 37 % con dudas, por lo que conviene reforzar la relación entre autores, principios y escuelas administrativas.

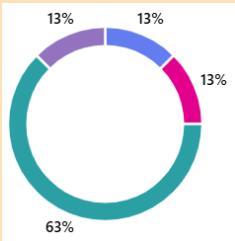


4. ¿Cuál de los siguientes autores pertenece a la escuela humanista de la administración?

**Respuestas**

- Frederick Taylor 2
- Henry Fayol 2
- Elton Mayo 10 ✓
- Max Weber 2

**Gráfica**



**Análisis**

El 63 % de los encuestados respondió correctamente. Aunque la mayoría identificó al autor humanista, persisten confusiones que sugieren reforzar las características clave de cada escuela administrativa.

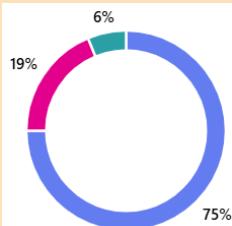
## Bloque 2: El Proceso Administrativo

5. ¿Cuál es la primera etapa del proceso administrativo?

**Respuestas**

- Planeación 12 ✓
- Organización 3
- Dirección 1
- Control 0

**Gráfica**



**Análisis**

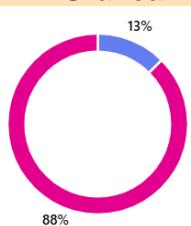
El 75 % de los encuestados respondió correctamente. La mayoría reconoce que la planificación es la etapa inicial del proceso administrativo; sin embargo, es recomendable reforzar la secuencia completa del proceso para evitar confusiones en etapas posteriores.

6. La etapa del proceso administrativo donde se asignan recursos y se definen jerarquías

**Respuestas**

- Planeación 2
- Organización 14 ✓
- Control 0
- Evaluación 0

**Gráfica**



**Análisis**

El 88 % de los encuestados respondió correctamente. El alto nivel de aciertos indica una buena comprensión de la etapa de organización dentro del proceso administrativo.

7. ¿En qué etapa del proceso administrativo se supervisa el desempeño y se toman acciones correctivas?

**Respuestas**

- Dirección 3
- Organización 0
- Planeación 2
- Control 11 ✓

**Análisis**

El 69 % de los encuestados respondió correctamente. Aunque la mayoría identificó la etapa de control, aún es necesario reforzar las funciones de cada fase para fortalecer la comprensión del proceso administrativo completo.

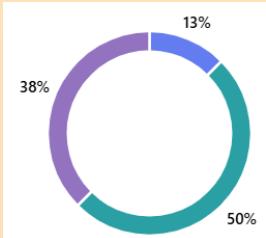


8. La función administrativa que implica influir en los subordinados para lograr los objetivos

#### Respuestas

Control	2
Planeación	0
Dirección	8 ✓
Evaluación	6

#### Gráfica



#### Análisis

El 50 % de los encuestados respondió correctamente. El resultado refleja una comprensión parcial de la función de dirección. Se recomienda reforzar el concepto y su relación con liderazgo y motivación.

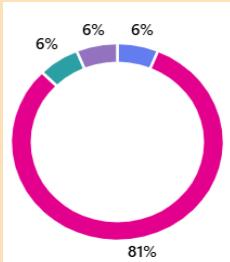
### Bloque 3: La Empresa y el Recurso Humano

9. ¿Cuál es el objetivo principal del área de Recursos Humanos en una empresa?

#### Respuestas

Generar ventas	1
Administrar el talento humano	13 ✓
Elaborar presupuestos	1
Realizar auditorías	1

#### Gráfica



#### Análisis

El 81 % de los encuestados respondió correctamente.

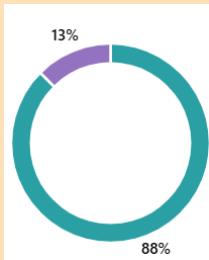
Interpretación: El resultado indica una sólida comprensión del rol del área de Recursos Humanos en la empresa

10. ¿Qué elemento NO forma parte del perfil del puesto?

#### Respuestas

Actividades a realizar	0
Escolaridad requerida	0
Precio del producto	14 ✓
Habilidades necesarias	2

#### Gráfica



#### Análisis

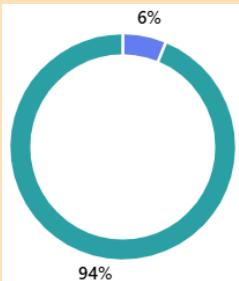
El 88 % de los encuestados respondió correctamente. La mayoría distingue correctamente los elementos del perfil de puesto, lo que evidencia un buen manejo del tema.

11. ¿Qué tipo de empresa se caracteriza por tener menos de 11 empleados?

#### Respuestas

Mediana	1
Grande	0
Microempresa	15 ✓
Macroempresa	0

#### Gráfica



#### Análisis

El 94 % de los encuestados respondió correctamente. El resultado refleja un alto nivel de comprensión sobre la clasificación de empresas por tamaño.

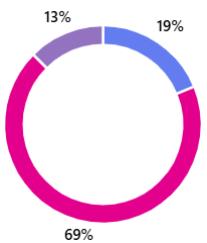


12. El capital humano se refiere a:

**Respuestas**

El dinero disponible	3
Las personas que trabajan en la organización	11 ✓
Las instalaciones físicas	0
Las estrategias de ventas	2

**Gráfica**



**Análisis**

El 69 % de los encuestados respondió correctamente. Aunque la mayoría entiende el concepto de capital humano, es conveniente reforzar su importancia en relación con el desarrollo organizacional.

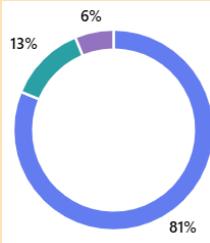
#### Bloque 4: Auxilia en el proceso de reclutamiento

13. ¿Cuál es el objetivo del reclutamiento de personal?

**Respuestas**

Atraer candidatos para ocupar vacantes	13 ✓
Pagar salarios	0
Capacitar a empleados	2
Evaluuar desempeño	1

**Gráfica**



**Análisis**

El 81 % de los encuestados respondió correctamente.

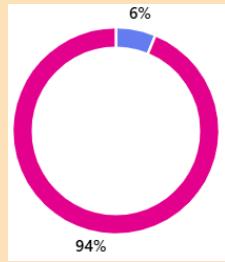
Interpretación: El grupo demuestra una comprensión clara del propósito del reclutamiento dentro del proceso de gestión de personal.

14. El reclutamiento interno se refiere a:

**Respuestas**

Contratar personas externas	1
Buscar candidatos dentro de la misma empresa	15 ✓
Publicar vacantes en redes sociales	0
Acudir a bolsas de trabajo externas	0

**Gráfica**



**Análisis**

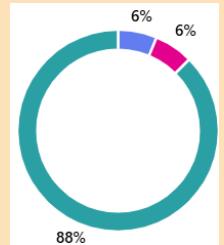
El 94 % de los encuestados respondió correctamente. El resultado evidencia un sólido entendimiento del concepto de reclutamiento interno por parte de los estudiantes.

15. ¿Qué medio puede usarse en el reclutamiento externo?

**Respuestas**

Carteleras internas	1
Promociones internas	1
Portales de empleo en internet	14 ✓
Evaluaciones de desempeño	0

**Gráfica**



**Análisis**

El 88 % de los encuestados respondió correctamente.

Interpretación: La mayoría identifica adecuadamente los medios utilizados en el reclutamiento externo, lo que indica dominio del tema.



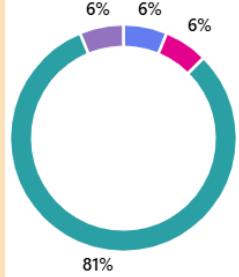
## Bloque 5: Apoya en el proceso de selección interno y externo

16. ¿Qué se aplica generalmente después de la entrevista en el proceso de

### Respuestas

● Contrato	1
● Inducción	1
● Pruebas psicométricas o técnicas.	13 ✓
● Evaluación de desempeño	1

### Gráfica



### Análisis

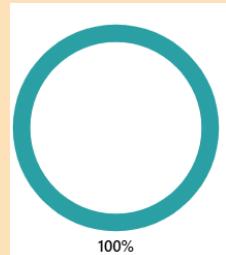
El 81 % de los encuestados respondió correctamente. La mayoría identificó correctamente la secuencia del proceso de selección, lo que indica una comprensión adecuada de los pasos posteriores a la entrevista.

17. ¿Qué aspecto se evalúa en una entrevista laboral?

### Gráfica

● Edad exacta del candidato	0
● Tiempo libre del postulante	0
● Experiencia, habilidades y actitud.	16 ✓
● Preferencias personales	0

### Gráfica



### Análisis

El 100 % de los encuestados respondió correctamente.

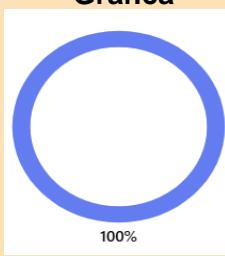
Interpretación: El grupo demostró dominio total sobre los aspectos evaluados en una entrevista laboral, lo que refleja una comprensión clara y bien afianzada del tema.

18. ¿Cuál de los siguientes es un beneficio del proceso de selección bien realizado?

### Gráfica

● Contratación de personal adecuada	16 ✓
● Reducción de salario	0
● Aumento de rotación	0
● Disminución de la productividad	0

### Gráfica



### Análisis

El 100 % de los encuestados respondió correctamente.

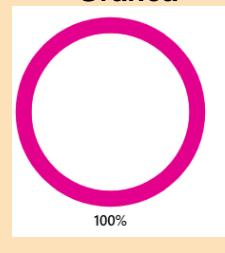
Interpretación: El resultado evidencia un entendimiento sólido sobre la importancia y beneficios de un proceso de selección efectivo en una organización.

19. Una diferencia entre reclutamiento y selección es que:

### Gráfica

● La selección es antes del reclutamiento.	0
● El reclutamiento busca candidatos, la selección elige al mejor	16 ✓
● Ambos son iguales	0
● La selección publica las vacantes	0

### Gráfica



### Análisis

Una diferencia entre reclutamiento y selección es que: (1 punto)

Más detalles

El 100% de los encuestados respondió esta pregunta correctamente.

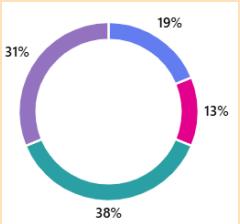


20. ¿Qué etapa viene inmediatamente después de la selección en el proceso de incorporación?

### Gráfica

● Reclutamiento	3
● Planificación estratégica	2
● Inducción	6 ✓
● Evaluación del desempeño	5

### Gráfica



### Análisis

El 38 % de los encuestados respondió correctamente. Interpretación: El bajo porcentaje de aciertos indica que existe confusión sobre la secuencia del proceso de incorporación, lo que sugiere reforzar la relación entre selección, contratación e inducción.

### Conclusiones y recomendaciones

La aplicación de una evaluación curricular formativa, a través de la evaluación del aprendizaje, permitió valorar de manera integral los conocimientos de los estudiantes adultos que cursaron la asignatura de *Administración y Recursos Humanos* en Fundación ISA-AC, con el propósito de prepararse para acreditar el bachillerato ante ColBach-EXACER. Los resultados reflejan un nivel satisfactorio de comprensión teórica, particularmente en temas fundamentales como las escuelas administrativas, el proceso administrativo y los conceptos generales de recursos humanos.

Los bloques 1, 3 y 4 mostraron porcentajes de aciertos elevados (entre el 81 % y el 100 %), lo que indica que los estudiantes han asimilado de forma adecuada los contenidos clave. En contraste, los bloques 2 y 5 evidenciaron algunas dificultades, especialmente en lo relativo a la aplicación práctica y la secuencia de los procesos administrativos y de incorporación, lo cual pone de manifiesto la necesidad de reforzar estos temas.

Asimismo, la evaluación reveló que los estudiantes muestran mayor seguridad al responder conceptos aislados que cuando se les solicita relacionar etapas o aplicar procedimientos concretos, lo cual es un hallazgo importante para reorientar las estrategias didácticas en contextos de educación para adultos.

A partir de lo anterior, se recomienda lo siguiente:

Fortalecer el enfoque práctico del currículo, incorporando simulaciones, análisis de casos y resolución de problemas con aplicación laboral real.

Clarificar la secuencia de procesos administrativos, especialmente en etapas como la inducción, donde hay confusión.

Emplear recursos visuales y organizadores gráficos para distinguir con claridad autores, teorías y procesos.

Mantener una evaluación curricular formativa constante, que permita retroalimentar y ajustar la enseñanza de manera oportuna.



Incluir una evaluación curricular diagnóstica al inicio del curso para conocer los saberes previos y adaptar la intervención pedagógica a las necesidades del alumnado adulto en rezago educativo.

#### Referencias

- Casarini Ratto, M. (2013). *Teoría y diseño curricular* (2.<sup>a</sup> ed.). Trillas.
- Colbach EXACER (2023). Certificación por Evaluaciones Parciales EXACER.  
<https://exacer.cbachilleres.edu.mx/#>
- CONEVAL. (2022). *Rezago educativo*. <https://www.coneval.org.mx/>
- Díaz Barriga, F. y Hernández Rojas, G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo* (2.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Fundación ISA, AC, (2016). Acta constitutiva de la Fundación ISA, AC. Documento interno de la Fundación ISA, AC.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Tyler, R. W. (1949/1973). *Principios básicos del currículum*. Editorial Troquel.