

REFLEXIONES PEDAGÓGICAS UROSARIO

ISSN: 2500-5979 • ISSNE 2500-6150
Julio de 2020, Bogotá



Aprendizaje basado en retos: la Universidad del Rosario construye con NAOS Colombia soluciones empresariales



Para citar: Cuero Acosta, Y. A., & Paredes Escobar, M. R. (2020). Aprendizaje basado en retos: la Universidad del Rosario brinda a NAOS Colombia soluciones empresariales. *Reflexiones Pedagógicas*, 22.

YONNI ANGEL CUERO ACOSTA

Profesor Asociado, Escuela de
Administración Universidad del Rosario

Correo electrónico:

Yonnia.cuero@urosario.edu.co

MARIO R. PAREDES ESCOBAR

Profesor Principal, Escuela de Administración
Universidad del Rosario

Correo electrónico:

Marior.paredes@urosario.edu.co

TABLA DE CONTENIDO

Resumen

2

Introducción

2

¿Cómo pensamos el proceso de implementación
del Aprendizaje Basado en Retos (ABR)?

3

Aprendizaje Basado en Retos (ABR)

4

Las necesidades de la Escuela de Administración
de la UR

4

Los pasos que seguimos

5

El aprendizaje logrado

6

Reflexiones finales

6

Referencias

7



Centro de Enseñanza, Aprendizaje
y Trayectoria Profesional

Resumen

El aprendizaje basado en retos se ha aplicado como estrategia pedagógica en la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. En esta experiencia en particular se tomó la decisión de implementar dicha forma de aprendizaje a nivel de pregrado y posgrado, simultáneamente, lo que permitió brindar un análisis mucho más completo a las necesidades de la empresa NAOS de Colombia. En este sentido, junto con la empresa facilitadora de la experiencia, y en cabeza de su gerente general Stephane Vachaud, se diseñó un plan de trabajo en el que el gerente, los estudiantes y los profesores discutieron los problemas que la empresa estaba enfrentando. A finales del segundo semestre del año 2019, los estudiantes brindaron sus contribuciones a NAOS de Colombia en temas relacionados con el marketing y con la internacionalización de la compañía en el contexto del mercado de la dermatocósmética en Colombia. Esta experiencia permitió centrar todo el proceso de enseñanza en el estudiante y hacer de la estrategia de Aprendizaje Basado en Retos (ABR), una estrategia exitosa de generación de nuevo conocimiento y una experiencia enriquecedora para los estudiantes.

Introducción

La educación superior hoy debe responder al desafío del uso de la tecnología; el manejo de altos niveles de información; la generación de un conocimiento orientado a la práctica; así como de hacer del estudiante el actor principal del proceso de enseñanza (Molina, García, Pedraz & Antón, 2003). En este sentido, en esta reflexión pedagógica se entiende el proceso de aprendizaje como una experiencia de creación activa de competencias por parte del estudiante, guiado por su facilitador —el profesor— y cercano al contexto en el que se desarrollará la profesión. Esta realidad de la academia hace que las instituciones que se sitúan en el *top* de la educación superior se destaquen por sus procesos de innovación pedagógica al interior de sus aulas. Para conservar esta tendencia, la Universidad del Rosario (UR) ha hecho de la innovación pedagógica un pilar sobre el cual descansa la gestión de la universidad, siendo esta un eje estratégico (Ordoñez & Gutiérrez, 2017). En este sentido, la UR ha definido la innovación

pedagógica como “la integración de teorías y principios en las formas como se enseña un conocimiento (sea este autónomo, asistido, tutorado o dirigido) que está destinada a modificar las prácticas pedagógicas” (Rodríguez-Dueñas, Denegri Flores & Alcocer Tocora, 2017, p. 2).

Siguiendo las directrices de la UR, nosotros, los profesores Cuero Acosta y Paredes Escobar, establecimos toda una discusión de cómo se vivencia la innovación pedagógica tanto por los estudiantes, como por los empresarios y los profesores en sí. Así, buscábamos dar respuesta a la exigencia del cambio en las prácticas docentes teniendo en cuenta la calidad de la educación que se exige hoy en día, y haciendo, nosotros mismos, de la innovación pedagógica una realidad en el salón de clases (Rodríguez, 2019). Dado que en la Escuela de Administración de la UR se habían tenido experiencias previas con la estrategia de Aprendizaje Basado en Retos (ABR), nos encaminamos a realizar una revisión profunda de esta estrategia y de su posible utilización. El ABR tiene como propósito centrar todo el proceso de enseñanza en la experiencia que el estudiante vive dentro de una asignatura específica, a través de la resolución de problemas reales (Johnson, Smith, Smythe & Varon, 2009). Así pues, con el ánimo de retribuir a las expectativas de la empresa participante, optamos por enfocarnos en dos grupos diferentes, uno de pregrado para los temas relacionados con marketing y otro de posgrado para abarcar los temas relacionados con la internacionalización. De esta manera, se podría evidenciar por parte de los estudiantes de pregrado el desarrollo de competencias para enfrentar situaciones del día a día de la empresa y, por parte de los estudiantes de posgrado, el desarrollo de competencias relacionadas con el diseño estratégico para enfrentar situaciones que tuvieran que ver con el actuar de una empresa hacia futuro.

Para implementar el ABR se requiere un tiempo prudente de diseño y preparación. Para ello, es importante que el profesor se anticipe a las necesidades tanto de los estudiantes como del gerente de empresa participante para poder entablar un mismo lenguaje sobre las temáticas o problemas que se van a abordar por ambas partes como equipo. Pese a que el ABR es una estrategia usada en varias escuelas de negocios, en esta experiencia

se buscó establecer una metodología por fases con el fin de hacerla simple en su aplicación, eficiente en la producción de conocimiento y bastante útil para todos los involucrados. En este artículo, reflexionamos sobre cómo se logró el proceso de diseño, implementación y evaluación del ABR centrado en la experiencia del estudiante. Es así como este documento está organizado en diferentes secciones de la siguiente manera: primero discutimos cómo se pensó el proceso de ABR; segundo abordamos la conceptualización del ABR desde la perspectiva académica; y, tercero clarificamos las necesidades de la Escuela de Administración en términos de innovación pedagógica. Por último, explicamos las fases en que se desarrolló la estrategia; discutimos los aprendizajes obtenidos; y, concluimos con unas reflexiones finales.

¿Cómo pensamos el proceso de implementación del Aprendizaje Basado en Retos (ABR)?

Como profesores tuvimos una discusión previa sobre qué significaba la innovación pedagógica y cómo esta debía tener un impacto directo sobre la experiencia académica de un estudiante durante su proceso de formación, bien sea a nivel de pregrado o posgrado. En dicha discusión, buscábamos lograr dos propósitos: primero, encontrar la mejor estrategia para que el estudiante estuviera en el centro del proceso de aprendizaje; segundo, que la estrategia que se utilizara permitiera generar un conocimiento cercano a la realidad de las empresas, al mismo tiempo que constituyera una experiencia inolvidable e irreplicable para el estudiante. En sí, esto requería por parte de nosotros, como educadores, de emplear la metodología del *design thinking* (López & León, 2014).

Para el primer propósito juntamos varios años de experiencia tanto profesional como docente a nivel internacional. En ese sentido, entendíamos que el aprendizaje activo es fundamental en la educación hoy día y que, en particular en la UR, hace parte de los principios pedagógicos que orientan la enseñanza y el aprendizaje. Dicho aprendizaje hace que el estudiante participe en todo momento del proceso, siendo un actor que construye conocimiento junto al facilitador quien es el profesor. El estudiante ya no es un

ente pasivo que recibe información, sino que, por medio de la articulación con el pensamiento crítico, el pensamiento creativo y la disposición a reflexionar, el estudiante genera conocimiento y se apropia de él.

El segundo punto de acuerdo en este propósito era acercar a los estudiantes a las necesidades de las empresas. En otras palabras, hacer que los estudiantes se pusieran en los zapatos de los gerentes, empresarios o emprendedores, es decir, hacer realidad la idea del aprender haciendo y del aprender en el contexto real. Con las dos características antes mencionadas, se comenzó con la búsqueda de varias estrategias pertinentes para lograr que la enseñanza cumpla el propósito de tener al estudiante en el centro del proceso. Se estudiaron estrategias tales como el aprendizaje basado en proyectos; el aprendizaje basado en la investigación; el aprendizaje colaborativo; el aprendizaje invertido; el aprendizaje basado en competencias; los métodos de casos, la ludificación, entre otros. Finalmente, al revisar el ABR se encontró que esta era la estrategia más adecuada, ya que —gracias a sus características previamente mencionadas— se lograban entablar espacios de discusión entre estudiantes, profesores y gerentes, acercando así a los estudiantes al sector empresarial y viceversa.

De igual forma era importante poder tener una inmersión en las situaciones cotidianas de las empresas con base en las cuales se toman las decisiones estratégicas. En este sentido, se requería llevar a los estudiantes a un entorno empresarial y, para ello, se necesitaba contar con una empresa que buscara articularse con la academia y que tuviera la disposición para recibir nuevas ideas y propuestas para su operación. De esta manera, se encontró una cercanía con la empresa NAOS de Colombia, debido a que tanto su gerente general como su equipo ejecutivo contaban con una alta disposición a recibir ideas de toda índole. Esto último gracias a su espíritu de innovación constante; de pensar fuera de los esquemas tradicionales; y a la constante búsqueda de establecer un proceso disruptivo que les permita diferenciarse en el mercado actual y mejorar constantemente. Así, la empresa centró sus preocupaciones en retos, los cuales debían abordarse con los profesores y estudiantes. Estos se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1.
Retos de NAOS Colombia

Nro.	Problemáticas	Retos	Nivel
1	La mayoría de nuestros clientes no brindan datos de consumidores y dependemos de su aprobación para crear valor.	¿Cómo vender directo y potencializar las ventas de mis clientes históricos al mismo tiempo?	Operativo
2	Muy pocas personas saben que existe una solución dermatológica para su piel y hoy en día estamos vendiendo nuestros productos a un mercado de nicho.	¿Cómo alcanzar el número más grande de clientes sin ser vistos como una marca masiva?	
3	Un gran freno a nuestro crecimiento es que los consumidores desconocen su tipo de piel o más bien piensan que tienen cierto tipo de piel y compran productos inadecuados, lo que les genera decepción.	¿Cómo hacer para que nuestros consumidores conozcan su tipo de piel y cuál es la línea de productos más adecuada? Esto tanto en PdV, como en digital.	
4	El mercado colombiano es muy sensible a ofertas, descuentos y promociones.	¿Cómo generar valor de forma disruptiva en el punto de venta para el consumidor y escaparse de los descuentos?	Estratégico
5	En el mercado colombiano hay problemas por la importación paralela de productos. Estos compiten contra las marcas legales de forma desigual, dado que evaden impuestos de entrada al país.	¿Cómo protegernos, en el futuro cercano, del impacto de la importación paralela desde mercados con precios más bajos?	

Fuente: Elaboración por parte de los docentes y del gerente Stephane Vachaud

Aprendizaje Basado en Retos (ABR)

El Aprendizaje Basado en Retos (ABR) es un enfoque pedagógico que involucra activamente al estudiante en una situación problemática real, relevante y de vinculación con el entorno, la cual implica la definición de un reto y la implementación de una solución (Johnson et al., 2009). En el contexto latinoamericano, el Tecnológico de Monterrey en México ha sido líder en la implementación de esta estrategia y ha demostrado cómo este aprendizaje hoy en día es uno de los más aceptados en diferentes escuelas de formación (Observatorio de Innovación Educativa, 2017). En el caso de la UR, se ha contado con el apoyo de expertos que dieron inicio a esta estrategia en Apple Classrooms de la compañía Apple. En este contexto, el enfoque era denominado Challenge-based Learning y se basó en tres pilares. Primero, en un aprendizaje experiencial; segundo, en una educación progresiva y tercero, en un trabajo colaborativo. Estos elementos son los que hacen que esta estrategia sea tan importante para la educación en una escuela de negocios como la nuestra. En nuestra Escuela de Administración se cuenta también con laboratorios y plataformas que facilitan el trabajo colaborativo, lo cual fortalece y complementa el ABR al interior de nuestra escuela. Adicionalmente, la estrategia se compone de las siguientes características:

- **Aprendizaje:** los estudiantes trabajan para resolver problemáticas reales, de la mano de sus maestros y de expertos en sus comunidades, así desarrollan un conocimiento más profundo de los temas que están estudiando. De hecho, es el propio reto lo que detona la obtención de nuevo conocimiento y la búsqueda de los recursos o de las herramientas necesarias.
- **Enfoque:** enfrenta a los estudiantes a una situación problemática, relevante y abierta, para la cual se requiere una solución real.
- **Producto:** se requiere que los estudiantes creen una solución que resulte en una acción concreta.
- **Proceso:** los estudiantes analizan, diseñan, desarrollan y ejecutan la mejor solución para abordar el reto en una manera que ellos y otras personas puedan verlo y medirlo.

Las necesidades de la Escuela de Administración de la UR

Las necesidades de la Escuela de Administración de la UR se clasificaban según los actores involucrados. Las de los docentes estaban relacionadas con llevar su quehacer docente a los estándares de

alta calidad internacional; las de los estudiantes giraban en torno a contar con una experiencia excelente dentro de su proceso de formación; y las de la institución tenían que ver con la necesidad de consolidar su imagen de universidad *top* en Latinoamérica y de difundir la tradición por la innovación en la enseñanza. Las anteriores necesidades se enmarcaban en el propósito de la Universidad de hacer de la innovación pedagógica una estrategia que facilitara que la Escuela de Administración contara con un cuerpo de profesores de élite que ejerciera la docencia de una forma vanguardista y con reconocimiento internacional. Por último, también se busca brindar a los empresarios, gerentes y emprendedores un

espacio de reflexión permanente en el que pueden compartir sus desafíos, pero, al mismo tiempo, contar con equipos interdisciplinarios que los acompañen en la ideación, diseño y prototipado de nuevas alternativas para su gestión. Se trata de un espacio de laboratorio experiencial para todas las partes, donde el docente guía, discute y orienta hacia dónde y cómo la empresa puede enfocarse en el mercado.

Los pasos que seguimos

A continuación, se describen gráficamente las etapas aplicadas:



Figura 1. Etapas de la planeación del ABR

Fuente: Elaboración propia.

Estas etapas del ABR se complementan con las actividades de nosotros, los docentes, tanto previo a la ejecución, como durante el desarrollo y la entrega de propuestas por parte de los estudiantes.

- **Diseño:** los profesores sostuvimos reuniones previas con el gerente y establecimos los lineamientos para realizar el trabajo en clase, así como para poder aplicar teorías y marcos conceptuales que orientaran a los estudiantes a
- **Desarrollo:** se dio entre la etapa intermedia y la avanzada. En la primera, el gerente general de la empresa visitó a los estudiantes para exponerles el perfil empresarial y el reto propuesto, previo a esto, los estudiantes ya habían realizado una

solucionar el reto definido por la empresa. En esta etapa inicial, además, compartimos con los estudiantes los parámetros para solucionar el reto en el marco de una clase en particular.

labor individual de investigación para estar familiarizados con los conceptos y poder plantear preguntas que ayudaran a comprender mejor el reto planteado por NAOS Colombia. La etapa avanzada consistió en una visita a la empresa, en la que los estudiantes pudieron entrevistar a todos los gerentes para formular preguntas y resolver dudas, así como para validar las ideas de las soluciones que habían diseñado.

- Aporte de las soluciones: finalmente, el equipo gerencial visitó la Universidad para escuchar las propuestas de los estudiantes y, a modo de reunión directiva, compartir sus inquietudes. En esta etapa final cada grupo planteó la solución al equipo directivo, quienes, a su vez, brindaron retroalimentación sobre cada idea. Todos los trabajos se enviaron al gerente general de la empresa, quien, en junta gerencial, plantearía la mejor forma de implementar las propuestas recibidas.

El aprendizaje logrado

Consideramos que todos los actores del proceso se ven beneficiados con este tipo de estrategia metodológica, debido a que estudiantes, profesores y empresarios ganan todo tipo de conocimientos y experiencias durante el desarrollo del ABR.

El trabajo de los estudiantes reflejó la satisfacción de cumplir el propósito de ser ellos mismos los creadores de conocimiento, al materializar en sus propuestas las soluciones para resolver los retos propuestos por la empresa. Algunos estudiantes internacionales manifestaron que la experiencia fue única y que hasta el momento había sido la mejor de todas sus experiencias académicas. En los estudiantes de posgrado, se valoró el hecho de interactuar con gerentes y poder poner en práctica los conceptos estudiados. El hecho de exponerse frente a equipos gerenciales, también fortaleció en los estudiantes algunas competencias de aprendizaje como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y el trabajo en equipo, entre otros.

De parte de los gerentes, fue una experiencia en la que pudieron revisar su gestión desde otra perspectiva, al recibir ideas disruptivas y

la perspectiva de consumidores de diferentes generaciones lo que les permitió entender hacia dónde va el mercado. Desde nuestra perspectiva, la de los docentes, esta fue la oportunidad no solo para revisar el currículo de nuestras clases, sino para poder reflexionar sobre el aprendizaje activo. Hoy, nuestras clases contemplan experiencias más cercanas a la realidad empresarial y, desde el punto de la investigación, ahora se encuentran enfocadas en desarrollar casos de estudios en el contexto colombiano para la enseñanza en la educación superior. Esto nos permitirá replicar la discusión con estudiantes sobre las decisiones gerenciales a las que podrían enfrentarse en el ámbito empresarial.

Reflexiones finales

La enseñanza centrada en la experiencia del estudiante requiere una planeación previa para poder anticiparse a situaciones que no ocurren en un aula de clases tradicional. En el contexto de escuelas de negocios, en las que se busca acercar a los estudiantes a las problemáticas contemporáneas, el ABR constituye una estrategia idónea, pues el estudiante es un actor activo y propositivo durante todo el proceso.

La metodología del curso y las evaluaciones también deben adaptarse para que se centren y ayuden al desarrollo y la resolución efectiva del reto. El estudiante es el protagonista del aprendizaje al tener que proponer soluciones a una problemática real, a la vez que tiene a su alcance diversos recursos para orientar mejor su solución.

Con nuestra experiencia se logró el propósito de entender la innovación pedagógica no solo como el hecho de hacer actividades diferentes, sino de hacer aquellas que permitan mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Es decir, como lo plantea Zabalsa (2013), de contar con ideas que mejoren la experiencia en la academia. Sin embargo, también es importante mencionar que hay algunos aspectos a mejorar como lo son, por ejemplo, el extender el tiempo que el estudiante tiene para el diseño de sus propuestas y el poder evaluar, en una etapa posterior, de qué forma el empresario decide implementar alguna parte, o bien, todas las soluciones propuestas. Esto incentivaría aún más la participación y el aprendizaje en los estudiantes.

Referencias

- Johnson, L. F., Smith, R.S., Smythe, J. T., & Varon, R. K. (2009). *Challenge-Based Learning: An Approach for Our Time*. Austin, Texas: The New Media Consortium.
- López, C. L., & León, C. A. (2014). *Design Thinking para educadores*. Madrid: CFIE.
- Molina, J., García, A., Pedraz, A., & Antón, V. (2003). Aprendizaje basado en problemas: una alternativa al método tradicional. *Revista de la Red Estatal de Docencia Universitaria*, 3(2), 79-85.
- Observatorio de Innovación Educativa (2017). *Edu Trends, Radar de Innovación Educativa 2017*. Monterrey: Observatorio de Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey.
- Ordoñez, A.C., & Gutiérrez, E.D. (2017). Ecosistema de Innovación Pedagógica de la Urosario. *Nova et vetera*. <https://www.urosario.edu.co/Periodico-Nova-Et-Vetera/Actualidad-Rosarista/Ecosistema-de-innovacion-pedagogica-de-la-Urosario/>
- Rodríguez, I. (2019). La innovación educativa: una forma de descifrar la existencia pedagógica. *Ponencias de vida del maestro: Una pasión hecha proyecto*, 2. https://repositorio.idep.edu.co/bitstream/handle/001/1960/Vida_de_Maestro_No_2_Las_Innovaciones_en_la_Escuela_p_36-41.pdf?sequence=1
- Rodríguez-Dueñas, W. R., Denegri Flores, J., & Alcocer Tocora, M. (2017). Innovación pedagógica: Una oportunidad para la comunidad universitaria en donde todos ganan. Mesa de Reflexión en Innovación Pedagógica y Didáctica. *Reflexiones Pedagógicas Urosario*, 11.
- Zabalza, M. (2013). Innovación en la enseñanza universitaria. *Contextos educativos, Revista de Educación*, (6), 113-136.

Notas:

**Centro de Enseñanza, Aprendizaje y Trayectoria Profesional – CEAP –
Dirección Académica**

Vicerrectoría

Carrera 7 No 12B-41, oficina 803

2970200 ext. 3160 • enseanzayaprendizaje@urosario.edu.co

COLECCIÓN PEDAGOGÍA
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΑ