



Aprendizaje experiencial

Prácticas y herramientas en escuelas
de administración y de negocios

Yonni Angel Cuero Acosta

Marelby Amado Mateus

Inéride Álvarez-Suescún

Milena Alcocer Tocora

Clara Inés García Blanco

—*Editores académicos*—



Universidad del
Rosario

Aprendizaje experiencial

Aprendizaje experiencial. Prácticas y herramientas en escuelas de administración y de negocios

Resumen

Cómo lograr que durante su formación los estudiantes se apropien de su proceso de enseñanza y aprendizaje. La respuesta sería que los profesores deben prestar especial atención al diseño, desarrollo y evaluación de un curso, esto es, que los docentes estén en la capacidad de asumir la enseñanza con la responsabilidad y el rigor que esta requiere; sin embargo, esta tarea sería muy difícil de asumir sin las herramientas necesarias. Por ello, este libro presenta una de ellas: el *aprendizaje experiencial*, que busca construir experiencias significativas para los estudiantes y desde el cual, con el acompañamiento del profesor, se busca un aprendizaje integrado al contexto. Lo anterior hace a este texto versátil y ajustado a las exigencias que enfrentan las instituciones de educación superior en la tercera década del siglo XXI, cuando se exigen nuevas maneras de impartir las clases. Así, desde el campo de enseñanza de la administración, se espera contribuir con experiencias y casos de implementación a un debate que trasciende fronteras e idiomas, incluso tiempos y momentos.

Palabras clave: aprendizaje, estudiantes, competencias, colaboración, formación, administración, negocios.

Experiential learning. Practices and tools in management and business schools

Abstract

How do we achieve that, during their training, students take ownership of their teaching and learning process? The answer would be that teachers should pay special attention to course design, development, and evaluation. In other words, teachers should be able to assume teaching with the responsibility and rigor it requires; however, this task would be hard to achieve without the necessary tools. Thus, this book presents one of them: experiential learning, which seeks to build meaningful experiences for students, based on which context-integrated knowledge acquisition is attempted with the accompaniment of the teacher. Because of this, the present text is versatile and adjusted to the demands faced by higher education institutions in the third decade of the twenty-first century, when new ways of teaching are required. Thus, from the field of management education, this book is expected to contribute with experiences and cases of implementation to a debate that transcends borders and languages, even times and moments.

Keywords: learning, students, competencies, collaboration, training, management, business.

Citación sugerida/Suggested citation

Cuero Acosta, Y. A., Amado Mateus, M., Álvarez-Suescún, I., Alcocer Tocora, M., & García Blanco, C. I. (Eds.). (2022). *Aprendizaje experiencial: Prácticas y herramientas en escuelas de administración de negocios.*

Editorial Universidad del Rosario.
<https://doi.org/10.12804/urosario9789587849936>

Aprendizaje experiencial Prácticas y herramientas en escuelas de administración y de negocios

Yonni Angel Cuero Acosta
Marelby Amado Mateus
Inéride Álvarez-Suescún
Milena Alcocer Tocora
Clara Inés García Blanco
—Editores académicos—

Aprendizaje experiencial. Prácticas y herramientas en escuelas de administración y negocios / Yonni Angel Cuero Acosta, Marelby Amado Mateus, Inéride Álvarez-Suescún, Milena Alcocer Tocora, Clara Inés García Blanco, editores académicos. - Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2022.

Incluye referencias bibliográficas.

1. Administración de empresas - Enseñanza. 2. Educación de negocios - Fines y objetivos. 3. Aprendizaje experimental. 4. Métodos de enseñanza - Innovaciones tecnológicas. 5. Educación superior. I. Cuero Acosta, Yonni Angel. II. Amado Mateus, Marelby. III. Álvarez-Suescún, Inéride. IV. Alcocer Tocora, Milena. V. García Blanco, Clara Inés. VI. Universidad del Rosario. VII. Título.

658.07

SCDD 20

Catalogación en la fuente - Universidad del Rosario. CRAI

DJGR

Agosto 22 de 2022

Hecho el depósito legal que marca el Decreto 460 de 1995



Universidad del
Rosario

© Editorial Universidad del Rosario
© Universidad del Rosario
© Varios autores

Editorial Universidad del Rosario
Carrera 7 n.º 12B-41, of. 501

Tel: (57) 601 297 0222, ext. 3113

<https://editorial.urosario.edu.co>

Primera edición: Bogotá, D. C., 2022

ISBN: 978-958-784-992-9 (impreso)

ISBN: 978-958-784-994-3 (ePub)

ISBN: 978-958-784-993-6 (pdf)

<https://doi.org/10.12804/urosario9789587849936>

Corrección de estilo: Ella Suárez

Diseño de portada y diagramación: William Yesid Naizaque Ospina

Conversión ePub: Lápiz Blanco S.A.S.

Hecho en Colombia

Made in Colombia

Los conceptos y opiniones de esta obra son de exclusiva responsabilidad de su autor y no comprometen a la Universidad ni sus políticas institucionales.

El contenido de este libro fue sometido al proceso de evaluación de pares para garantizar los altos estándares académicos. Para conocer las políticas completas visitar: <https://editorial.urosario.edu.co>

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo por escrito de la Editorial Universidad del Rosario.

Autores

Alejandra Pulido López

Universidad del Rosario (Colombia)

Alejandro Cheyne García

Universidad del Rosario (Colombia)

Alejandro José Useche Arévalo

Universidad del Rosario (Colombia)

Alejandro Medina Becerra

Universidad del Rosario (Colombia)

Carlos Alberto Rodríguez Romero

Universidad Nacional de Colombia

Daniel Andrés Jaramillo Ocampo

Fundación Universitaria de Popayán (Colombia)

Danna Patricia Rodríguez Wilches

Université Grenoble-Alpes (Francia)

Diana Rocío Moreno Hernández

Universidad del Rosario (Colombia)

Fray Martín Martínez Pérez

Universidad del Rosario (Colombia)

Gustavo Peralta Hernández

Consultor empresarial

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Universidad del Rosario (Colombia)

Isabel Torres Zapata

Universidad de Santiago de Chile (Chile)

Jonathan David Franco Ospina

Universidad Ean (Colombia)

José Mauricio Sanabria Rangel

Universidad del Rosario (Colombia)

Juan Martín Gil

Universidad del Rosario (Colombia)

Lina María Echeverri Cañas

Universidad del Rosario (Colombia)

Luz Ángela Moreno Hernández

Integral Group Solution

María Alexandra Suárez Ríos

Universidad del Rosario (Colombia)

Maribel Albarracín Muñoz

Universidad Ean (Colombia)

Maribel Ávila Sastre

Universidad del Rosario (Colombia)

Mario Rolando Paredes Escobar

Universidad del Rosario (Colombia)

Martha Lucía Pachón-Palacios

Universidad Ean (Colombia)

Merlin Patricia Grueso Hinestroza

Universidad del Rosario (Colombia)

Mónica López-Santamaría

Universidad del Rosario (Colombia)

Rafael Alberto Méndez-Romero

Universidad del Rosario (Colombia)

Rosa Milena Muñoz

Universidad de los Andes (Colombia)

Sandra Milena Chacón Sánchez

Universidad del Rosario (Colombia)

Sara Mercedes Silva Lagos

Universidad del Rosario (Colombia)

Sergio Andrés Pulgarín

Universidad del Rosario (Colombia)

William Zuluaga Muñoz

Universidad Ean (Colombia)

Contenido

Introducción

PRIMERA PARTE

CONCEPTOS Y LINEAMIENTOS GENERALES SOBRE EL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL

Capítulo 1. El aprendizaje experiencial como modelo pedagógico en el campo de la administración

*Yonni Angel Cuero Acosta, Merlin Patricia Grueso
Hinestroza, Mario Rolando Paredes Escobar*

Capítulo 2. El aprendizaje en laboratorios: el modelo UR STEAM

*Alejandro Cheyne García, Sergio Andrés Pulgarín,
Sandra Milena Chacón Sánchez, Rafael Alberto
Méndez-Romero, Sara Mercedes Silva Lagos, Milena
Alcocer Tocora, Inéride Álvarez-Suescún, Clara Inés
García Blanco*

SEGUNDA PARTE

EXPERIENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN EN ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

Capítulo 3. Experiential learning in IB education through collaborative and multicultural strategies based on entrepreneurial challenges: X-Culture case

Alejandra Pulido López, Rosa Milena Muñoz

Capítulo 4. Brick Building: realidad virtual y competencias emprendedoras en un contexto financiero

Martha Lucía Pachón-Palacios, Maribel Albarracín Muñoz

Capítulo 5. Experiencia de estudio de casos y aprendizaje basado en proyectos desde un programa de magíster en administración y dirección de empresas chileno

Isabel Torres Zapata

Capítulo 6. Uso del laboratorio financiero para retos académicos internacionales. Casos ESG Research Challenge y Hemispheric Investment Challenge

William Zuluaga Muñoz, Jonathan David Franco Ospina

Capítulo 7. Social media in learning: estrategia educativa para transformar el aprendizaje en la era de la inflexión digital

Lina María Echeverri Cañas, Rafael Alberto Méndez-Romero

Capítulo 8. Aprender en contexto: Programa de Mentoring en las prácticas profesionales de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario

Diana Rocío Moreno Hernández, Luz Ángela Moreno Hernández

Capítulo 9. El análisis del entorno organizacional visto a través del juego (PEST-Quarto®).

Danna Patricia Rodríguez Wilches, Carlos Alberto Rodríguez Romero

Capítulo 10. Gamificación: alternativa didáctica orientada a favorecer el aprendizaje de herramientas para la inclusión laboral de personas en desventaja social

Mónica López-Santamaría, Merlin Patricia Grueso Hinestroza, Maribel Ávila Sastre

Capítulo 11. Aprendizaje experiencial en programas de formación en investigación de la Escuela de Administración, Universidad del Rosario

Merlin Patricia Grueso Hinestroza, Yonni Angel Cuero Acosta, Gustavo Peralta Hernández, Mario Rolando Paredes Escobar, Alejandro Medina Becerra, Daniel Andrés Jaramillo Ocampo

Capítulo 12. Los MOOC, una herramienta de apoyo a las clases en acceso remoto

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Capítulo 13. Aprendizaje activo utilizando un enfoque desde lo humano. Área de Negocios Internacionales

María Alexandra Suárez Ríos, Yonni Angel Cuero Acosta, Milena Alcocer Tocora

Capítulo 14. Una aproximación educativa centrada en los estudiantes: el aprendizaje basado en retos como modelo para la formación posgradual en administración

José Mauricio Sanabria Rangel, Alejandro José Useche Arévalo

TERCERA PARTE

APRENDIZAJE EXPERIENCIAL EN ESPACIOS DE COLABORACIÓN INTERNACIONAL

Capítulo 15. COIL UR: un abecé para la internacionalización curricular de las aulas de administración y negocios

Fray Martín Martínez Pérez, Rafael Alberto Méndez-Romero

Capítulo 16. El análisis de caso como estrategia de aprendizaje en los proyectos de tipo aprendizaje internacional colaborativo en línea (COIL): caso Universidad Autónoma de Guadalajara-Universidad del Rosario

Marelby Amado Mateus

Capítulo 17. El aprendizaje internacional colaborativo en línea (COIL): una herramienta pedagógica para afianzar las competencias interculturales desde la práctica

Juan Martín Gil

Reflexiones y consideraciones finales sobre las experiencias presentadas

Marelby Amado Mateus

Introducción

El quehacer del docente es un acto que implica una constante formación y autorreflexión sobre la práctica. Debe estar articulado con las necesidades y retos del contexto sociocultural de donde se realiza. En este orden de ideas, los docentes son el punto de partida del proceso educativo, ya que diseñan los espacios académicos en los cuales, junto con los estudiantes, han de construir conocimiento, aplicar teorías, discernir en argumentos, fortalecer la esencia del ser humano y contribuir a la sociedad desde diferentes disciplinas con la formación de individuos íntegros. Con el propósito de cumplir con una formación idónea para el contexto, los docentes tienen a su disposición enfoques o modelos pedagógicos, estrategias y herramientas didácticas con tecnología o sin. Esto les permite desarrollar competencias para la enseñanza acordes con las requeridas por su disciplina, las necesidades del mercado laboral y la ciudadanía global.

Es por ello por lo que la discusión sobre la pertinencia y, sobre todo, la idoneidad de los modelos pedagógicos cobra hoy en día mucho valor. No solamente se está hablando de cómo cimentar conocimientos entre el docente y el estudiante, sino también cómo, al participar de la construcción del conocimiento, el estudiante logra

desarrollar competencias que lo destaquen como ser humano y como profesional. Por eso, el comienzo del siglo XXI ha fundamentado la discusión de la formación en la experiencia que vive el estudiante. Esto hace que el aprendizaje activo tome un papel muy relevante dentro de la educación superior.

Las instituciones de educación superior (IES) se esfuerzan por facilitar que los docentes diseñen cursos pertinentes y alineados que generen un escenario propicio de desarrollo del individuo tanto en aspectos disciplinares como en aspectos sociales. Un ejemplo de esto es la Universidad del Rosario (UR), donde en las últimas décadas se ha apostado por la consolidación de un enfoque pedagógico que responda a la misión y a la visión institucional y a las demandas de la educación actual. Para ello, ha desplegado recursos tanto humanos como financieros sin precedentes que impactan día a día en la formación que ofrecen cada una de las escuelas y facultades. El caso que da origen a este libro es el de la Escuela de Administración, la cual estableció como estrategia fundamental para alcanzar el aprendizaje activo un modelo de *aprendizaje experiencial* en todos sus niveles de formación. Este enfoque busca construir experiencias significativas para los estudiantes, donde ellos, con el acompañamiento del profesor, logran tener un aprendizaje integrado al contexto.

Esta realidad que vive la Escuela de Administración permitió establecer una discusión sobre cómo un modelo pedagógico, como lo es el aprendizaje experiencial, puede implementarse de la mejor manera. La discusión gira en torno a cómo hacer para que durante su formación los estudiantes se apropien de su proceso de enseñanza y aprendizaje. Para lograr estos resultados, los profesores

deben prestar especial atención al diseño, desarrollo y evaluación de un curso. En otras palabras, los docentes deben estar en la capacidad de asumir la enseñanza con la responsabilidad y el rigor que esta requiere.

Conocer las actividades que implica el diseño de un curso y reflexionar sobre las mejores formas de aprender la disciplina en particular, permite situar la discusión del aprendizaje experiencial en su justa dimensión y alcance. De acuerdo con lo anterior, es propósito de este libro, compartir las diferentes experiencias vividas por los profesores en el campo de la enseñanza de la administración, específicamente desde apuestas formativas que integran el aprendizaje experiencial. El lector encontrará no solamente fundamentos conceptuales sobre el aprendizaje experiencial y sus diversas formas de aplicación y desarrollo; también encontrará plasmadas descripciones simples y detalladas para diseñar, desarrollar y evaluar cursos que buscan un rol activo del estudiante. Lo anterior hace de este libro una herramienta versátil y ajustada a las exigencias que enfrentan las IES, donde tanto la tecnología y el feroz impacto de la pandemia de la COVID-19 exigen nuevas maneras de impartir las clases.

Este libro es posible gracias a las discusiones pedagógicas establecidas en la Escuela de Administración de la UR, discusiones que han sido fruto del diálogo permanente con el Centro de Enseñanza, Aprendizaje y Trayectoria Profesional (CEAP), unidad apoyo para los profesores, perteneciente a la Dirección Académica de la institución, y de la colaboración con instituciones externas de alto prestigio y estándares de calidad nacional e internacional, como lo son la Universidad EAN, la Universidad de Santiago de Chile y Universidad Nacional de Colombia. Resaltamos la generosidad de los 42 autores

de los 17 capítulos que conforman esta obra. Ellos, docentes todos, han tenido a bien compartir con la comunidad sus vivencias, sus herramientas, sus criterios y sus lecciones aprendidas en el salón de clases.

El libro desarrolla temas muy pertinentes y de segura consulta para el lector, bien sea un docente iniciando su carrera o un docente con amplia experiencia en el ejercicio. Así es como se abordan temáticas donde se fundamentan los pilares conceptuales tanto del aprendizaje experiencial como del aprendizaje por medio de laboratorios y el aprendizaje colaborativo internacional. Para ello se cuenta con tres partes: en la primera se abordan los conceptos generales del aprendizaje experiencial, en la segunda se socializan experiencias puntuales de implementación en aulas de administración y negocios y en la tercera se presentan ejemplos de aprendizaje experiencial en espacios de colaboración internacional.

En la [primera parte](#) cuenta con dos capítulos: “Aprendizaje experiencial como modelo pedagógico en el campo de la administración” y “Aprendizaje en laboratorios: el modelo UR STEAM”. En el primero de ellos se revisan críticamente los fundamentos del aprendizaje activo y el aprendizaje experiencial como modelos pedagógicos; además, se incluyen algunas aplicaciones. En el segundo se presentan los aspectos que fundamentan la propuesta UR STEAM.

La [segunda parte](#) contiene doce capítulos que muestran experiencias concretas de aplicación. El [capítulo 3](#), “Experiential Learning in IB Education through Collaborative and Multicultural Strategies based on Entrepreneurial Challenges: X-Culture Case”, presenta el diseño de la participación de estudiantes en concursos internacionales para afianzar las competencias de gestión

de los negocios internacionales. La realidad virtual y estudio de las finanzas se abordan en el [capítulo 4](#), “Brick Building: realidad virtual y competencias emprendedoras en un contexto financiero”. Dentro de las estrategias para el aprendizaje activo, se cuenta con el aprendizaje basado en proyectos, con el caso del [capítulo 5](#), “Experiencia de estudio de casos y aprendizaje basado en proyectos desde un programa de magíster en administración y dirección de empresas chileno”. El tema de los laboratorios es una herramienta que está en boga en el contexto de las IES; por ello, se cuenta con la demostración de casos prácticos dentro del [capítulo 6](#), “Uso del laboratorio financiero para retos académicos internacionales. Casos ESG Research Challenge y Hemispheric Investment Challenge”.

Por otro lado, se ha mencionado que la educación está enfrentando el advenimiento de la tecnología, pero sobre todo la transmisión de información por medio de las redes sociales; esto se hace un tema inherente a las organizaciones y contamos con un caso sobre cómo usar dicho contexto en pro de la educación en el [capítulo 7](#), “*Social media in learning*: estrategia educativa para transformar el aprendizaje en la era de la inflexión digital”. El [capítulo 8](#), “Aprender en contexto: Programa de Mentoring en las prácticas profesionales de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario”, señala el diseño de la fase final del aprendizaje experiencial como momento cúspide para el acompañamiento al estudiante. En el [capítulo 9](#) se muestra cómo analizar el entorno organizacional a través del juego (PEST-Quarto). Por su parte, el [capítulo 10](#) presenta como estrategia pedagógica para aprender, la “Gamificación: alternativa didáctica orientada a favorecer el aprendizaje de herramientas para la inclusión laboral de personas en desventaja social”.

Para este libro fue importante incorporar las experiencias posgraduales; por ello, se cuenta con dos enfoques fundamentales que generan toda una revisión conceptual del aprendizaje experiencial. El [capítulo 11](#), “Aprendizaje experiencial en programas de formación en investigación de la Escuela de Administración, Universidad del Rosario” demuestra cómo este tipo de enfoques pedagógicos se lleva a cabo en programas donde la investigación es su columna vertebral.

Dentro de las diferentes estrategias para impartir la educación en tiempos de pandemia, se ha encontrado que la formación puede ocurrir en momentos asincrónicos, en los cuales herramientas como los *massive open online course* (MOOC, por sus siglas en inglés) son fundamentales para los estudiantes. Esto se discute en el [capítulo 12](#), “Los MOOC, una herramienta de apoyo a las clases en acceso remoto”. Si bien es cierto que la formación profesional se basa en la adquisición de unas competencias para un saber disciplinar específico, es importante contemplar cómo dichas competencias se pueden adquirir al tiempo que se resalta al individuo; es por ello por lo que el [capítulo 13](#), “Aprendizaje activo utilizando un enfoque desde lo humano” plantea un análisis de cómo abordar una formación específica priorizando el reconocimiento del ser humano. Adicionalmente, se cuenta con la conceptualización y diseño del aprendizaje basado en retos desde la construcción de dos autores que lo han ajustado al contexto de un país emergente en el [capítulo 14](#), “Una aproximación educativa centrada en los estudiantes: el aprendizaje basado en retos como modelo para la formación posgradual en administración”.

Finalmente, la [tercera parte](#) está constituida por los siguientes ejemplos de aprendizaje experiencial en

espacios de colaboración internacional: en el [capítulo 15](#), “COIL UR: un abecé para la internacionalización curricular de las aulas de administración y negocios”, se presenta la estrategia institucional de cursos COIL en la Universidad del Rosario, como una apuesta de innovación pedagógica que fomenta la internacionalización del currículo y de los perfiles de estudiantes y profesores. En el [capítulo 16](#) se trabaja una estrategia de aprendizaje en cursos COIL basada en el análisis de caso y, finalmente, el [capítulo 17](#) aborda el desarrollo de competencias interculturales a través de la implementación de la metodología COIL.

Este libro es el comienzo de una reflexión permanente en la que esperamos poder contribuir con experiencias y casos de implementación a un debate que trasciende fronteras e idiomas, y que seguro nos permite entender la educación del siglo XXI en el área de administración.

Los editores

Bogotá D. C., 15 septiembre de 2021

PRIMERA PARTE

CONCEPTOS Y LINEAMIENTOS GENERALES SOBRE EL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL

Capítulo 1

El aprendizaje experiencial como modelo pedagógico en el campo de la administración

Yonni Angel Cuero Acosta

yonnia.cuero@urosario.edu.co

Universidad del Rosario (Colombia)

Merlin Patricia Grueso Hinestroza

merlin.grueso@urosario.edu.co

Universidad del Rosario (Colombia)

Mario Rolando Paredes Escobar

mario.paredes@urosario.edu.co

Universidad del Rosario (Colombia)

Resumen

A las instituciones de educación superior (IES) se les exige cada vez más la adopción de pedagogías experienciales como centro de sus procesos de enseñanza-aprendizaje, y esta exigencia es mucho más relevante en el caso de las escuelas de administración y de negocios. Este enfoque de formación se encuentra en línea con las exigencias de acreditadoras internacionales, como The Association to

Advance Collegiate Schools of Business, la cual reconoce el valor de los modelos pedagógicos basados en el aprendizaje experiencial. Así, las IES hacen hoy día una gran inversión para desarrollar modelos pedagógicos inherentes al tiempo donde las competencias y su desarrollo localizan a los estudiantes en el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje. En atención a los anteriores desafíos, este capítulo revisa críticamente los fundamentos del aprendizaje activo como modelo pedagógico predominante en los inicios del siglo XXI y algunas de sus aplicaciones como es el aprendizaje experiencial. Para lograr lo anterior, se exploran las necesidades en el campo de la administración sobre el aprendizaje activo, sustentado en los propósitos de formación y el rol del profesor dentro del modelo pedagógico. El capítulo termina con unas sugerencias aplicables a los diferentes niveles de formación.

Introducción

El aprendizaje activo es un modelo pedagógico que propende a depositar el protagonismo del proceso de enseñanza-aprendizaje en manos del estudiante (Wollscheid & Skjelbred, 2021). Él es quien no solamente lidera, sino que se encarga de desarrollar las principales actividades que llevan al alcance de los resultados de aprendizajes esperados (RAE) dentro de un espacio académico. Así es como el estudiante se enfrenta a sus propias condiciones e intenciones de aprendizaje. Dicho esto, es importante entender que si bien el estudiante goza de primera atención dentro del aprendizaje activo, existe todo un andamiaje detrás de la experiencia que vive el estudiante. Dicho andamiaje tiene un principio y fin que está en las manos del profesor. Es el docente quien diseña el espacio

académico representado no solo por la clase en sí, sino por cada una de las clases de forma individual que sumadas crean el todo lo que se entiende es el curso.

Un curso académico es donde confluyen tanto la formación como la experiencia profesional de un profesor o un investigador por medio de un diseño que comprende desde los RAE (como las actividades pensadas para generar aprendizaje), pasando por momentos de incertidumbre, hasta llegar a una evaluación sobre las competencias y conocimiento significativo obtenido por el estudiante y concretado en una relación entre docente y estudiante por medio de una retroalimentación en la cual ambas partes comprenden qué funcionó o qué se necesita mejorar. Desde luego, esta síntesis debe incluir un elemento esencial: el respaldo de la institución en cuanto a la disposición de recursos y personal que apoyen el desarrollo pedagógico de los profesores. Así es como las instituciones de educación superior (IES) realizan ingentes esfuerzos con el fin de construir modelos pedagógicos acorde con el perfil de la población estudiantil que atienden.

En el caso de la Universidad del Rosario (UR), se cuenta con enfoque pedagógico *aprender a aprender*, con el cual, gracias a larga trayectoria y experiencia propia de la institución, se ha creado todo un ecosistema de apoyo que, con diferentes políticas, recursos físicos y tecnológicos y profesionales de apoyo, contribuye a repensar el ejercicio pedagógico de los profesores.

El quehacer docente se fundamenta en las bases pedagógicas que el profesor aplica en su clase. Así, desde la perspectiva del docente, la discusión pedagógica es permanente, dado que en el salón de clases el docente descubre la aplicabilidad de una teoría por parte de los estudiantes, y desde dicha aplicabilidad el docente

coconstruye un acercamiento a una definición con el estudiante. De esta manera, el docente establece nuevos parámetros pedagógicos y propicia el debate crítico y profundo que, al tiempo, se nutre de las diferentes características de los saberes que convergen en una determinada escuela de formación y se reflejan en la educación que esta imparte. Desde este quehacer del docente, se construye como tal el factor diferenciador de una escuela. Por ejemplo, este es el caso de la Escuela de Administración (EA) en la UR.

Para este capítulo, se toma la tradición de la UR establecida en documentos como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) (UR, 2018) y sus lineamientos académicos, de currículo y de pedagogía (Dirección Académica, 2018). Igualmente, se han revisado las tendencias globales en educación y de las propias experiencias que se conocen en nuestro contexto.

En primera instancia, el capítulo reflexiona sobre las necesidades de la administración en el contexto global; continúa con la disertación sobre cómo se entiende el aprendizaje activo desde su aplicación; seguidamente, aborda las principales competencias en la disciplina de la administración, y se presenta una sección sobre cómo los niveles de formación evidencian el aprendizaje centrado en el estudiante. El capítulo plantea una sección de discusión sobre los principales puntos en que convergen los modelos pedagógicos y finaliza con futuras áreas en las cuales se podrán establecer líneas de investigación desde el salón de clases.

Las necesidades de formación en el campo de la administración

Alrededor del mundo, las escuelas de administración han establecido como ejes centrales de formación la articulación entre emprendimiento, innovación, generación de experiencias, intercambios culturales y uso de tecnología. Esto se evidencia al observar que la mayoría de las escuelas, de una u otra forma, coinciden en que estos elementos suelen asociarse con una educación de alta calidad. Sin embargo, tales elementos se encuentran en el nivel del “qué”, según la analogía con los elementos conceptuales de Sinek (2018). En pocas palabras, esto es algo que todos pueden y están haciendo o logrando de una forma u de otra, con éxito o no tan exitosamente, con un verdadero impacto en la formación del individuo o quizás no tan relevante. Siendo esto así, se plantea que al ser elementos comunes, el diferencial en la formación ofertada por las escuelas de administración no estará limitado solamente a la innovación pedagógica, sino cómo a partir de dicha innovación se construye una experiencia para los estudiantes por medio de un proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de las clases. En este sentido, lo relevante es articular cada elemento para el desarrollo de competencias en el estudiante para enfrentar la vida. Así, cada elemento podrá ser un baluarte, al ser un medio para el fin del aprendizaje, en que el individuo afronta una transformación al pasar por la escuela. De este modo, el “qué” es algo dentro de las diferentes IES, donde diferenciar muchas veces es costoso y no preponderante. Esto lleva al enfoque de pensar en el “porqué” como el propósito de la educación que se imparte.

El propósito de formación

En el contexto de la formación es relevante preguntarse ¿por qué formamos en el campo de la administración? El

propósito de la formación en el saber de la administración está cimentado en la capacidad de las organizaciones de generar un impacto positivo en la sociedad y mitigar la huella que estas dejan en la sociedad, toda vez que al existir de una u otra forma contaminan (Mackey & Sisodia, 2018). Si bien el aprendizaje que se genera es para administrar negocios, estos tienen una visión clara de su rol dentro su entorno (Freire, 1993). Por tanto, como se mencionó, la formación universitaria debe preparar al individuo en competencias para la vida (Dewey, 1995). Lo anterior permite la atracción de estudiantes a las universidades, dado que para saberes técnicos y específicos con la tecnología un individuo los alcanzará en cualquier latitud.

El paso por la universidad da sentido a la adquisición de conocimientos técnicos bajo el desarrollo de una capacidad analítica para un entorno de incertidumbre. Así, administrar un negocio implica que el individuo cuenta con un propósito que le permite comprender su rol dentro de la sociedad, al tiempo que comprende cómo su propio propósito contribuye al propósito de la organización (Mackey & Sisodia, 2018). En esta relación sinérgica de propósitos, las organizaciones del siglo XXI tienden no solo a enfocarse en sus utilidades o posicionamiento en el mercado, sino que encuentran una forma de trascender en el tiempo. Por tanto, el propósito de formación se relaciona con preparar seres humanos para trascender de una manera consciente y contribuir a la sociedad desde un saber específico.

El profesor como agente de cambio

Una vez presentado el propósito de una escuela de administración —el “porqué” de la formación en este