Incorporación de resultados de aprendizaje como aseguramiento de calidad educativa en una escuela de negocios

Incorporation of Learning Outcomes as Assurance of Educational Quality of a Business School

Sergio Sánchez Iturbide
UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL, MÉXICO
sgschzit@gmail.com
ORCID 0000-0002-2333-7437

Adriana Rodríguez Domínguez
UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL, MÉXICO
aacademicord@gmail.com
ORCID 0000-0001-9027-9962

RESUMEN

El propósito de este texto es presentar una investigación-acción descriptiva, documentada a partir de una práctica educativa que incorpora resultados de aprendizaje en la planeación e impartición de los cursos de cinco licenciaturas que conforman la Escuela de Negocios. Esta práctica es una estrategia institucional para desarrollar un enfoque centrado en el aprendizaje significativo para asegurar la calidad educativa de los cursos. Bajo el contexto de la digitalización para impartir los cursos, esta estrategia se enfoca en la planeación de los temarios para convertir los objetivos de los cursos en resultados de aprendizaje, buscando fortalecer, al interior de cada asignatura, la consecución de un producto tangible, convertir las actividades de aprendizaje en experiencias significativas, con una adecuada mezcla de materiales, interacciones y tecnología, así como la formulación de un sistema adecuado de evaluación del y para el aprendizaje. Esta práctica educativa consta de capacitación de la planta docente de la Escuela de Negocios; adecuación de las Guías de Aprendizaje, la planeación y organización de los cursos desde los resultados de aprendizaje, como eje orientador del aprendizaje; la evaluación de esta transición y la retroalimentación de cada uno de los cursos y profesores participantes para la mejora continua.

Palabras clave: resultados de aprendizaje, escuelas de negocios, calidad educativa

ABSTRACT

The purpose of this text is to present a descriptive research-action of an educational practice that incorporates learning outcomes during the planning and teaching of courses from the five undergraduate degrees which comprise the Business School. This is an institutional practice to develop focus-centered meaningful learning to ensure the educational quality of the courses. In the context of digitalization to give the courses, this institutional strategy focuses on planning the syllabus to convert the course objectives into learning outcomes. It looks to strengthen, in each subject, the achievement of a tangible product, to turn learning activities into meaningful experiences with a proper mix of materials, interactions, and technology, as well as the formulation of an adequate evaluation learning system. The process of this educational practice comprehends the following phases: 100% teacher training; to adapt the learning guides, planning, and courses organization starting from the learning outcomes as the axis of learning; the evaluation of this transition and the feedback of each one of the courses and teachers for continuous betterment.

Keywords: learning outcomes, business school, educational quality

*Los educadores saben que tienen que cambiar,
pero la convergencia de la tecnología y la pedagogía los desafía*

Cathie Norris, Elliot Soloway

PRESENTACIÓN DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA REFLEXIONADA

Se presenta esta práctica de esta Escuela de Negocios como un caso paradigmático con el propósito de fomentar el diálogo y estimular la creatividad para nuevas y mejores prácticas educativas que fortalezcan el aprendizaje y formación para los negocios, en medio de la digitalización de modelos educativos, pero con el acento en el aseguramiento de calidad educativa desde el aporte de la pedagogía y la didáctica.

La situación problemática

De pronto, el virus SARS-CoV-2, que causa la enfermedad denominada Covid-19, significó para la educación superior pasar de modelos de enseñanza-aprendizaje presenciales a modelos a distancia, basados en la incorporación acelerada de la tecnología. Si bien esta transición había iniciado en lo que va del siglo XXI, la pandemia fue un revulsivo que intensificó el cambio. De la noche a la mañana, las universidades se vieron expuestas a responder a esta nueva condición (DOF, 2020), so pena de quedar rezagadas, devaluar la calidad educativa que ofrecen o incluso ser obsoletas y desaparecer.

Aún con el problema no resuelto de la incorporación de tecnologías para impartir las cátedras, ya se habían acumulado más pendientes que resolver. Se atendió lo urgente para no parar la operación, pero ni del todo ha terminado el proceso de digitalización de la educación superior, cuando los problemas de índole pedagógicos y didácticos subyacentes surgen a la superficie. Esta problemática es el centro de atención de este texto, que procura resolver una serie de cuestiones como las siguientes: ¿qué aprenden los estudiantes en cada curso?, ¿cómo sabemos que aprenden?, ¿cómo verificamos que se aprende?, ¿cuál es el valor agregado que aporta un docente a una clase?, ¿por qué asistir y participar en las sesiones?, ¿cuál es el papel

del docente en esta nueva modalidad?, ¿cómo integrar la evaluación al aprendizaje?, ¿cómo hacer una evaluación significativa? Estas cuestiones ya estaban en análisis antes de la pandemia; con ella, todo se intensificó y a cada pregunta habría que añadir, además, la variable del uso acelerado de la tecnología en modalidades remotas, a distancia o híbridas.

El contexto

El macro contexto en que se sitúa esta práctica educativa acerca de la que ahora se reflexiona, está ubicado por lo que se denomina “la transformación de la educación superior” (entre otros, García y Correll, 2020), discusión en la cual nos encontramos ahora y que Phill (2020) nos ayuda a entender en tres etapas que aquí se releen en el Esquema 1.

■ Esquema 1. Etapas de transformación de la educación superior en una Escuela de Negocios

	ETAPA 1	ETAPA2	ETAPA 3	
E S d e s a f i a d a p o r C o v i d 19	Adaptación marzo-mayo	Innovación junio-julio	Transformación agosto	N u e v a c o n c e p c i ó n d e E S
	En México es oficial la transición a modelos remotos	Intensifica el desarrollo de competencias	La educación superior no será igual. Inicia un proceso de transformación profunda	
	En la UIC la oferta educativa se opera vía remota	Totalidad de planta a capacitación en TIC y TAC	Se replantea el modelo educativo que cambiará la oferta	
	Uso de TIC y TAC Modelo educativo Retos emocionales	Capacitación docente	Se analizan las características del modelo	

Fuente: adaptación propia a partir del esquema de Phill (2020).

La problemática descrita se ubica en una Institución de Educación Superior (IES), que aquí se toma como paradigmática de procesos similares. La Escuela de Negocios está integrada por cinco

licenciaturas: Administración y Dirección Estratégica; Administración de Negocios Turísticos; Contaduría y Finanzas; Mercadotecnia, y Relaciones Comerciales Internacionales. Cada licenciatura consta de 48 asignaturas, que se imparten bajo un modelo presencial, con un enfoque de competencias y centrado en el constructivismo.

Este modelo presencial-constructivista acentúa el aprendizaje y tiene al estudiante como protagonista de su propia trayectoria de formación. Este modelo se está replanteando a partir de la pandemia, pero no sólo por ésta. La institución tuvo que acelerar la incorporación de tecnología educativa para pasar de un modelo educativo presencial a uno remoto. Integración necesaria, aunque acelerada por el contexto; sin embargo, se entiende claramente que el proceso es más grande que sólo de incorporación de tecnología, pues implica una verdadera transformación de la educación superior, de su oferta educativa, sus modalidades, ciclos, presencialidad, etc. Todo esto sin olvidar el compromiso de aseguramiento de la calidad de la educación que se oferta.

INCORPORACIÓN DE RESULTADOS DE APRENDIZAJE EN LA INNOVACIÓN DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS

En medio de la transformación de la educación superior, de la acelerada incorporación de tecnología educativa, así como del abandono de modelos presenciales y las tendencias hacia la digitalización de la educación, la Escuela de Negocios planteó una dinámica de incorporación de resultados de aprendizaje dirigida a la medición de perfiles de egreso, como aseguramiento de la calidad educativa, al tiempo de dinamizar los cursos y enfocarse en el aprendizaje, recuperando datos de experiencia de aprendizaje para el estudiante, y formulando índices y métricas que den cuenta de toda esta innovación.

Esta práctica educativa será resultado de una dinámica iterativa que, desde la reflexión de un proyecto de investigación, incida en la operación y mejora continua del quehacer y operación de cada uno de los cursos de los programas académicos, pero también al revés, que desde la praxis y operación de la estrategia se documente y sistematice la reflexión para devolver, desde los datos empíricos, análisis y propuestas de seguimiento y mejora de la implementación de la estrategia.

Aun cuando el proyecto de investigación e implementación de esta práctica educativa es más amplio, el Esquema 2 ubica la incorporación de resultados de aprendizaje en cada curso de las licenciaturas, lo cual incluye capacitación docente y adecuación de formatos e instrumentos, hasta llegar a la evaluación y retroalimentación de los docentes.

■ Esquema 2. Proceso de incorporación de Resultados de Aprendizaje hacia la Medición de Aprendizaje

Fuente: elaboración propia.

En el esquema anterior se muestran los pasos que constituyen la incorporación de los resultados de aprendizaje en la apuesta de la Escuela de Negocios para dinamizar los cursos desde la formulación de experiencias de aprendizaje.

En un primer momento, se llevó a cabo la necesaria capacitación de la planta docente para la conversión de los objetivos de los cursos de un modelo presencial, a la organización de los cursos desde resultados de aprendizaje. No sólo se capacitó en la construcción técnica de los resultados de aprendizaje, sino en la toma de conciencia y cambio de mentalidad, por la conveniencia de incorporar éstos como ejes desde los cuales enfatizar el aprendizaje de los estudiantes, renovar las actividades de aprendizaje y la evaluación de éste. Esto

significa terminar de pasar de un paradigma presencial, preferentemente centrado en la enseñanza, a un modelo decididamente centrado en el aprendizaje.

Por otro lado, se modificó el formato de planeación de los antes llamados *programas operativos* (centrados en objetivos de los temas y, por tanto, en la propuesta del docente y de la enseñanza) a *guías de aprendizaje* (centradas en el protagonismo del estudiante y la centralidad del aprendizaje), para incorporar los resultados de aprendizaje, repensar las actividades de aprendizaje en busca de un equilibrio con el uso de la tecnología, los materiales y la interacción, para hacer un explícito énfasis en el aprendizaje significativo, profundo y activo. Por último, en incorporar un sistema de evaluación que considere y alinee varios aspectos, así como la retroalimentación para con los estudiantes.

Con esta capacitación y nuevo formato, los docentes reorganizaron los cursos, entregaron a la dirección del programa la guía de aprendizaje, pero sobre todo, la explicaron a los estudiantes en las primeras sesiones, comunicando los cambios e incluso dialogando e incorporando ajustes no previstos (cuadro 1).

■ Cuadro 1. Proceso de incorporación de resultados de aprendizaje

Aspectos de incidencia de la práctica educativa	Observaciones
Capacitación de directores académicos y docentes de tiempo completo de la Escuela de Negocios	Este grupo se constituirá en el grupo de expertos en la incorporación de resultados de aprendizaje en las carreras de negocios.
Capacitación de toda la planta docente de la Escuela de Negocios	De un total de 92 profesores, se capacitó a 82 docentes.
Reformulación de Guías de Aprendizaje	Se reformuló el formato de estas guías de aprendizaje con enfoque a resultados de aprendizaje.
Evaluación de las Guías de Aprendizaje	Evaluación de lo establecido en las guías. Levantamiento de información para interpretar los datos.
Resultados de evaluación de Guías de Aprendizaje	Síntesis de reflexiones.

Fuente: elaboración propia.

Ya en operación el ciclo escolar, se realizó la evaluación de las guías de aprendizaje mediante una rúbrica para estandarizar el análisis de resultados y, posteriormente, retroalimentar a los docentes, continuando con el diálogo de transición de los cursos. Al final del

ciclo, se presentaron los resultados a la totalidad de docentes, y se intensificaron los ajustes y mejora en este proceso de incorporación de resultados de aprendizaje en los cursos, a partir del análisis y diálogo de los datos obtenidos.

Antes de mostrar resultados, y sobre todo, el análisis e interpretación de datos, a continuación, se precisan algunos aspectos de la investigación y reflexión que se ha llevado a cabo como parte del control de esta práctica educativa.

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Sin la pretensión de ser exhaustivo, aquí se alude a algunas referencias conceptuales que sirvieron para orientar esta acción-reflexiva, práctica educativa-investigación, como estrategia para asegurar que la operación de los cursos busque conscientemente la calidad educativa desde el enfoque detrás de ellos. Los ordenamos con la estructura de la guía de aprendizaje y los elementos que ahí se integran.

Respecto de los resultados de aprendizaje

En medio de la transformación de la universidad, un aspecto en el que se ha estado verificando la construcción de la universidad del futuro son los enfoques curriculares y, dentro de éstos, la innovación para el aprendizaje (Memorias FIIU, 2020). Bajo las categorías pedagógicas de la innovación educativa, se busca que los aprendizajes sean significativos, activos y profundos.

Para llegar hasta estos aprendizajes, la universidad incorpora procesos de innovación, es decir, mejoras planeadas y conscientes con el propósito de llegar al aula y a los estudiantes y transitar en esa reconstrucción de una educación superior con calidad. Una tendencia de esta práctica educativa se integra en la categoría de resultados de aprendizaje.

Los *resultados del aprendizaje* son declaraciones de lo que se espera que un estudiante conozca, comprenda y sea capaz de demostrar después de terminar un proceso de aprendizaje. (Glosario de *Tuning Educational Structures*, 2020) y están directamente relacionados con el estudiante y con sus logros. Son evaluables y con frecuencia observables (Rodríguez *et al.*, 2018).

Esta incorporación de resultados de aprendizaje a las guías de aprendizaje en la Escuela de Negocios ha trasladado el énfasis de la planeación del curso a la dinámica que establece un eje orientador y facilitador para el diseño de actividades formativas y del sistema de evaluación.

Respecto de las actividades formativas de aprendizaje

Las actividades de aprendizaje son la expresión mínima de la planeación educativa para lograr aprendizajes significativos y activos, pasando de un aprendizaje activista y superficial, a uno profundo y significativo; como algunos autores indican respecto de un aprendizaje dirigido hacia el siglo XXI (Scott, 2015).

En estas guías de aprendizaje se toma la clasificación del aprendizaje profundo, con los nueve tipos de aprendizaje que ordena Villa (2020) como síntesis e integración de varios tipos de aprendizaje para esta transición, dejando atrás un aprendizaje superficial.

Por otra parte, en este apartado de las actividades de aprendizaje, se verifican dos aspectos más: la construcción de experiencias de aprendizaje profundo y el nuevo rol docente, que está detrás de esta lógica. Los educadores del siglo XXI, y más después de la pandemia, ejercen un nuevo rol docente, y están llamados a liderar a partir de experiencias innovadoras para el aprendizaje (Sandoval, 2020).

Estas experiencias innovadoras para el aprendizaje se muestran en el equilibrio entre las cargas de trabajo para estudiantes, los materiales, la interacción y el uso de tecnología diversa. Todo para organizar escenarios de aprendizaje profundo.

Respecto del sistema de evaluación

La evaluación se ha venido consolidando como categoría orientadora denominada evaluación auténtica (Ruiz y Saorín, 2014). Es un concepto que contribuye a renovar los aprendizajes y los evalúa en contextos significativos, se diferencia de la calificación e incluso aprovecha el error para el aprendizaje. Es decir, convierte la evaluación en una experiencia de aprendizaje (Padilla, 2008).

Este énfasis en la evaluación se concreta desde la planeación, pero se verifica en la operación y resultados de los cursos. En seguimiento a esta tendencia educativa, en las guías de aprendizaje se incorporan elementos para la introducción explícita de varios elementos para la evaluación: criterios, momentos, instrumentos. La retroalimentación no se menciona explícitamente o bien sólo se planea hacia el final del curso.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN DE LA INCORPORACIÓN DE RESULTADOS DE APRENDIZAJE EN LA ESCUELA DE NEGOCIOS

Acompañando la práctica educativa, se da seguimiento y control reflexivo mediante una investigación acción, cuya finalidad reside tanto en comprender, como en transformar la realidad, resultado de una acción de reflexión e investigación, para lograr una autogestión del conocimiento y tener el control operativo, lógico y crítico. De acuerdo con la correlación de variables, el texto se organiza como un estudio descriptivo a partir de datos que permitan establecer tendencias y proponer mejoras para investigaciones subsecuentes. No se requiere probar una hipótesis; se describen los aspectos más distintivos y particulares y se precisan las características en una situación particular en un contexto específico, para el cual no hay información disponible (Yuni y Urbano, 2020; Bernal, 2016).

Esta investigación, el seguimiento y control del proceso ha estado a cargo de los directores de carrera, quienes también se han capacitado y han ganado experiencia en la consolidación de la práctica educativa, como en la reflexión de ésta. Han formulado los instrumentos necesarios, han acompañado en la capacitación a los docentes, los han retroalimentado y contribuyen en la interpretación de datos y resultados obtenidos.

Respecto de la guía de aprendizaje, como insumo principal del levantamiento de datos, se desarrolló un instrumento para analizar y evaluar el cambio de paradigma de la planeación de los cursos (ver anexo). Este formato de evaluación de guías de aprendizaje integra tres dimensiones: a) los resultados de aprendizaje, b) actividades formativas para el aprendizaje, y c) evaluación para el aprendizaje. En el cuadro 2 se ubican los propósitos del formato de evaluación.

■ Cuadro 2 . Propósitos de la evaluación de guías

Resultado de aprendizaje	Propósitos buscados
Verbo	Ubica el nivel cognitivo a alcanzar
Producto	Identifica si el producto es tangible, medible, viable
Alineación de aprendizaje	Verifica congruencia del resultados de aprendizaje con actividades y evaluación para el aprendizaje
Actividades de aprendizaje	
Tipo de aprendizaje	Identifica el o los tipos de aprendizaje
Mezcla de interacción, tecnología y materiales	Observa el uso de elementos de actividades de aprendizaje para verificar la construcción de experiencias de aprendizaje.
Evaluación de aprendizaje	
Criterios de evaluación	Ubica estándares claros de evaluación
Retroalimentación	Verifica si es dialogada, constante y permite ajustes

Fuente.: elaboración propia.

La evaluación de las guías de aprendizaje se llevó a cabo con los directores de carrera, quienes estructuraron el formato, lo pilotearon y calibraron con sus propias guías para detectar, al menos, los siete aspectos descritos en el cuadro. Existe una hermenéutica por parte de ellos a partir de lo plasmado en las guías de aprendizaje y el llenado del formato de evaluación de éstas; sin embargo, el margen de interpretación busca observar flexibilidad en identificar los siguientes elementos de la planeación de un curso:

- Nivel cognitivo orientado por el verbo del resultado de aprendizaje.
- Producto, resultado del resultado de aprendizaje, que además será transversal a las actividades de aprendizaje y plasmado en la evaluación de aprendizaje.
- Tipo de aprendizaje.
- Liderazgo docente.
- Mezcla de elementos para construir escenarios y experiencias de aprendizaje.
- Evaluación para el aprendizaje.
- Criterios claros de calidad del aprendizaje.
- Retroalimentación constante, dialogada y formativa.

Se trabajó con 67 guías, que representan 55.8% de las 120 asignaturas impartidas en el semestre 2021-1 y 28% del total de guías de las 240 asignaturas que se imparten anualmente y que integran

los programas de estudio de las carreras de la Escuela de Negocios. La evaluación de estas guías de aprendizaje, a través del instrumento, la realizó el Director Divisional de Negocios de forma colegiada con los directores académicos de las licenciaturas de Negocios de la UIC.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS GUÍAS DE APRENDIZAJE

Tras llevar a cabo la evaluación de la guía de aprendizaje, aquí se muestran los porcentajes presentados en los tres grandes componentes evaluados en la guía: Resultados de aprendizaje, Actividades formativas para el aprendizaje y Evaluación para el aprendizaje, que a su vez se subdividen en seis aspectos que integran la rúbrica de evaluación: actividades formativas de aprendizaje (72%); sistemas de aprendizaje (63%); liderazgo docente (58%); tipo de aprendizaje (54%); resultados de aprendizaje (31%), y retroalimentación (9%) (cuadro 3).

■ Cuadro 3. Componentes evaluados

Resultado de aprendizaje		Actividades formativas para el aprendizaje		Evaluación para el aprendizaje	
Aspecto a evaluar	%	Aspecto a evaluar	%	Aspecto a evaluar	%
Resultado de aprendizaje	31	Actividades formativas	72	Sistema de aprendizaje	63
Verbo en acción	94	Materiales	79	Evalúa resultados de aprendizaje	52
Contenido	12	Comunicación	90	Evalúa productos tangibles	72
Contexto	7	Interacciones	72	Explica criterios y estándares	45
Evaluable	10	Tecnología	48	Determina tiempos de entrega	85
		Tipo de aprendizaje	54	Retroalimentación	9
		Activo, interactivo, experiencial	91	Explicita	21
		Crítico, reflexivo, conceptual	64	Dialogada	4
		Creativo	34	Fomenta correcciones	3
		Colaborativo	22		
		Autónomo	82		
		Resolutivo	28		
		Liderazgo Docente	58		
		Instructor	94		

Resultado de aprendizaje		Actividades formativas para el aprendizaje		Evaluación para el aprendizaje	
		Coordinador	36		
		Magisterial	93		
		Facilitador	10		

Fuente: elaboración propia.

Componente resultados de aprendizaje

En el componente *resultados de aprendizaje* se evalúa si el verbo con que se construye el resultado de aprendizaje está en acción. Este verbo se observó presente en casi todas las guías (94%). Respecto del contenido y del contexto del resultado de aprendizaje, que aluden a la alineación de contenidos del temario y su relación con el contexto, se observó apenas 12%, y del contexto sólo 7%. Respecto de si el resultado de aprendizaje es evaluable, sólo se tuvo 10%.

El análisis de *resultados de aprendizaje* muestra que el verbo utilizado en las guías es 32.8% ambiguo; 29.9 % adecuado; 28.4% básico; 7.5% amplio, y 1.5% no lo desarrolla (gráfica 1).

■ Gráfica 1. Verbo

Fuente: elaboración propia.

Los docentes, al hacer explícito el verbo y el denotar en él el nivel cognitivo del curso, inician una reflexión por el alcance del aprendizaje de su curso y cómo lograrlo. Al verbalizarlo, estable-

ciéndolo en el resultado de aprendizaje, hay un cambio de dinámica en los docentes, incluso al ver si en esta ocasión usaron un verbo general o ambiguo, repensaron la claridad con que ahora lo deberán establecer.

Componente de actividades de aprendizaje

Respecto del componente actividades para el aprendizaje, se observó un buen porcentaje en el que se establece la comunicación (90%); es el aspecto que sobresale en las guías, seguido de materiales (79%), interacciones (72%) y tecnología (48%).

En cuanto al tipo de aprendizaje, el que corresponde al activo, interactivo, experiencial se registra en 91%; autónomo en 82%; crítico reflexivo conceptual en 64%; creativo en 34%; resolutivo en 28%, y colaborativo 22%. En liderazgo docente sobresalen el tipo instructor (94%) y magisterial (93%), y, en menor medida, coordinador (36%) y facilitador (10%).

En el tipo de aprendizaje en 61 guías se registra activo, interactivo y experiencial, 55 autónomo, 43 crítico, reflexivo, conceptuales, mientras que 23 creativo, 19 resolutivo y 15 colaborativo (gráfica 2).

■ Gráfica 2. Tipo de aprendizaje

Fuente: elaboración propia.

Aun cuando los docentes usaron varios tipos de aprendizaje, ubicado en el tipo de instrucciones y actividades establecidas en sus

guías del curso, empezaron a reconocer cuáles son más congruentes con el nivel cognitivo buscado por el resultados de aprendizaje, cuál les favorecía privilegiar y cuál dejar para otro momento.

Para el liderazgo docente, 63 guías lo consideran instructor, 62 magisterial, 24 coordinador y sólo siete facilitador (gráfica 3).

■ Gráfica 3. Liderazgo

Fuente: elaboración propia.

Al categorizar el liderazgo docente tenemos que 20 sólo se enfocan en la enseñanza, 18 en la enseñanza y son instructores, 10 en la enseñanza, instruyen y coordinan, siete no son definidos, cinco enseñan, instruyen y facilitan, cuatro son magistrales e instructores, dos enseñan y coordinan y uno es magisterial instructor y facilitador; 79% de las guías muestra materiales y sólo 21% no los registra.

En este aspecto, se observa una clara tendencia por un paradigma de planeación de los cursos centrada en la enseñanza. El docente planea con un estilo magisterial más que facilitador o mediador de los elementos para una adecuada mezcla de éstos en la formación de experiencias o escenarios de aprendizaje.

Esta transición del rol docente de enseñanza a uno centrado en el aprendizaje, también se observó no del todo planeado en la mezcla de materiales, comunicación, interacción y uso de tecnología en la estructuración de las actividades de aprendizaje.

En la comunicación, 55 guías la establecen como sincrónica, ocho sincrónica y asincrónica y cuatro no lo definieron. La forma de realizar las interacciones son 82% de forma sincrónica; 12% sincrónica y asincrónica, y 6% no está definido.

En tecnología, 34 guías muestran que se utiliza *Teams* y complementa con al menos otra alternativa ya sea de comunicación o *software*, 29 de ellos sólo emplea *Teams*, tres se apoyan de otra herramienta y uno no lo define.

Componente de sistema de evaluación para el aprendizaje

En el componente que se refiere al sistema de evaluación para el aprendizaje destacan: determina tiempos de entrega (85%) y evalúa productos tangibles (72%), y en menor grado, evalúa resultados de aprendizaje (52%) y explica criterios o estándares (45%). El componente con menor puntuación es retroalimentación, donde la actividad de menor frecuencia es fomenta correcciones (3%), seguido de dialogada (4%) y finalmente explícita (21%) (ver cuadro 2).

Al revisar si el resultado de aprendizaje es evaluado tenemos que 41.8% es difícil de evaluar, 31.3% es evaluable y 26.9% no se puede evaluar (gráfica 4).

■ Gráfica 4. Evaluable

Fuente: elaboración propia.

Tras la incorporación de los resultados de aprendizaje en todos los cursos de las licenciaturas de la Escuela de Negocios, hubo un avance significativo en la planeación de los cursos con un tangible énfasis en la centralidad del aprendizaje. Pero también es de destacar que la inercia de cursos presenciales, tradicionales, impartidos en el aula, vuelve a surgir en la planeación de varios cursos. Es decir, los docentes concuerdan en que esta transición es necesaria y benéfica, pero denota su planeación cierta gradualidad en la incorporación total de este paradigma.

REFLEXIONES DE LA INCORPORACIÓN DE RESULTADOS DE APRENDIZAJE EN LOS CURSOS DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS

Con estos resultados, ya se puede hacer una interpretación provisoria, sí, pero que permita controlar el proceso de la implementación de la estrategia global, así como orientar la implementación de una intervención general para continuar en el establecimiento de las bases conceptuales y operativas para la innovación del modelo educativo y de la oferta en la Escuela de Negocios.

Para expresar esta posible hermenéutica de la práctica de incorporar resultados de aprendizaje en los programas de la Escuela de Negocios, enumeramos los aspectos más sobresalientes en la implementación y evaluación de esta estrategia:

- a) **El diseño de los resultados de aprendizaje.** En general, se observa un esfuerzo por reflexionar el nivel cognitivo del verbo utilizado, al momento en que el docente planea su curso y se centra en un verbo de acción, viable y retador, dirigido hacia la consecución de un aprendizaje concreto, medible a través de un producto específico. Al evaluar y retroalimentar al respecto, los docentes caen en cuenta de la importancia del verbo utilizado y, en general, de toda la construcción del resultado de aprendizaje, verificando que éste sea adecuado para el curso, evaluable y alineado al temario y esté dirigido por el contexto en que se imparte el curso. Pero, sobre todo, que este verbo se convierte en el vector que atraviesa todas las actividades de aprendizaje y

- debe dar lugar a uno o varios productos tangibles y medibles, que también se incluye en el sistema de evaluación
- b) **Reimaginar nuevos ambientes de aprendizaje.** Determinar previamente y con toda claridad los medios, recursos, tiempos disponibles de las actividades de aprendizaje, así como el uso de tecnología adecuada. Lo cual implica que el docente establezca si es necesario la creación de materiales didácticos, así como la aplicación de metodologías activas y adecuadas al nivel que se quiere lograr en el curso.
 - c) **Establecer una adecuada mezcla de interacciones y comunicación con los materiales y la tecnología.** Al verificar el equilibrio de estos tres elementos, el docente ha caído en cuenta de que la tecnología es un medio muy eficiente para establecer interacciones y comunicación con el estudiante, pero no sustituye el proceso de aprendizaje, por lo que debe planear, y posteriormente operar, una adecuada interacción con el estudiante para crear el óptimo ambiente de aprendizaje y la experiencia de aprendizaje se realice. El equilibrio adecuado de estos tres elementos es la base para dar sentido a las actividades de aprendizaje y no vaciarlas en la superficialidad o el mero entretenimiento, y sobre todo, para recuperar la centralidad del proceso de aprendizaje en el estudiante.
 - d) **Nuevo rol de docentes.** Los docentes están cambiando de rol dentro de los cursos, la vía remota y el uso de tecnologías hace que se enfatice más su función instructora y de coordinación, que de facilitador y magisterial. Por ello se busca que el docente cree nuevas estrategias educativas. Implica que los docentes reflexionen y logren una buena mezcla de contenidos, comunicación, uso de tecnología y materiales en la conformación de sus resultados de aprendizaje, pero sobre todo en la operación de actividades de aprendizaje.
 - e) **Repensar la evaluación.** Se ha incorporado un sistema de evaluación que ubica en la planeación de los cursos los siguientes cuestionamientos que debe considerar el docente en la planeación de sus cursos: qué resultados de aprendizaje son objetos de evaluación; qué productos son objeto de evaluación; cuáles son los criterios de evaluación; cómo se retroalimenta a los estudiantes durante el curso.

Finalmente, con todos estos aspectos incorporados en la práctica de la operación y gestión del programa académico, se podrá contribuir en la formulación y consolidación de un modelo educativo innovador para la propia institución, que genere información, medición de aprendizaje y se dirija a otros aspectos y características oportunas y necesarias, para lograr una oferta pertinente y transformadora para la sociedad y el sector productivo.

ANEXO

Instrumento de evaluación

División de Negocios Guías de Aprendizaje Resultados de aprendizaje. Análisis ciclo 2021-2

Objetivo: Analizar la planeación de los cursos del ciclo 2021-2 que conforman la División de Negocios, para verificar los ajustes en resultados de aprendizaje, actividades formativas para el aprendizaje y evaluación para el aprendizaje, con el propósito de establecer bases para la medición de aprendizaje y fortalecer la mejora continua de la calidad educativa ofrecida.

Rúbrica de análisis de guías de cursos

Asignatura	
Docente	
Licenciatura	

I. Resultados de aprendizaje. Busca responder ¿qué aprenden los estudiantes?, ¿Mediante qué sabemos que aprenden?

Construcción de Resultados de Aprendizaje			Observaciones
Verbo en acción	S	N	
Contenido			
Contexto			
Evaluable			
Producto			

II. Actividades formativas para el aprendizaje. Se interpreta el equilibrio y buena mezcla de materiales, comunicación, interacciones y uso de tecnología para crear ambientes de experiencias de aprendizaje. Se caracteriza el tipo de aprendizaje y el estilo del liderazgo docente que se observa en la planeación del curso.

Actividades formativas para el aprendizaje			Observaciones
Materiales	Sí	No	
Comunicación			
Interacciones			
Tecnología			
Tipo de aprendizaje			Observaciones
Activo, interactivo, experiencial	X		
Crítico, Reflexivo, Conceptual	X		
Creativo			
Colaborativo			
Autónomo	X		
Resolutivo			
Liderazgo docente			Observaciones
Instructor		x	
Coordinador		x	
Magisterial			
Facilitador			

III. Evaluación para el aprendizaje. La pregunta de fondo: ¿cómo se integra la evaluación al aprendizaje?, permite describir algunos rasgos del sistema de evaluación y cómo es que se lleva a cabo la retroalimentación, de tal manera que se pueda verificar si la evaluación se convierte en parte del aprendizaje.

Sistema de aprendizaje			Observaciones
Evalúa resultados de aprendizaje	Sí	No	
Evalúa productos tangibles			
Explicita criterios o estándares			
Determina tiempos y entregas			
Retroalimentación			Observaciones
Explicita		No	
Dialogada		No	
Fomenta correcciones		No	

REFERENCIAS

- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (2020, 16 de marzo). Acuerdo Número 02/03/2020 por el que se suspenden las clases en las escuelas de educación preescolar, primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica del Sistema Educativo Nacional, así como aquellas de los tipos medio superior y superior dependientes de la Secretaría de Educación Pública. México: Gobierno de México. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5589479&fecha=16/03/2020
- García Peñalvo, F. J., y Corell, A. (2020). La Covid-19: ¿enzima de la transformación digital de la docencia o reflejo de una crisis metodológica y competencial en la educación superior? *Campus Virtuales*, 9(2), 83-98.
- Foro Internacional de Innovación Universitaria (FIIU) (2020, 24-25 de septiembre). *Memorias del IX Encuentro del Foro Internacional de Innovación Universitaria (FIIU)*. FIIU, Bogotá, Colombia.
- Norris, C., y Soloway, E. (2018). Hacia la transformación digital. *Actas del I Congreso Internacional de Ingeniería en Sistemas*. Universidad de Lima, Perú.
- Padilla, T., y Gil, J. (2008). La evaluación orientada al aprendizaje en la Educación Superior: condiciones y estrategias para su aplicación en la docencia universitaria. *Revista Española de Pedagogía*, LXVI(241), 467-486.
- Phill, H. (2020). Perspectiva revisada para la respuesta en línea de la educación superior al Covid-19. *PhilonEdTech*. <https://philonedtech.com/revised-outlook-for-higher-eds-online-response-to-covid-19/>
- Rechy, J. Á. T. (2020). Propuestas para el mejoramiento de la educación universitaria virtual después del brote del Covid-19. *UVserva*, 9, 4-7. <https://doi.org/10.25009/uvs.v0i9.2700>
- Rodríguez, E., Rodríguez, J., Fernández, F. J., y Martínez, A. (2018). *Guía rápida sobre resultados de aprendizaje*. España: Universidad Complutense de Madrid.

- Ruiz, M. V., y Saorín, J. M. (2014). La evaluación auténtica de los procesos educativos. *Revista Iberoamericana de educación*, 64(1), 11-25.
- Sandoval, C. H. (2020). La educación en tiempo del Covid-19 herramientas TIC: El nuevo rol Docente en el fortalecimiento del proceso enseñanza aprendizaje de las prácticas educativa innovadoras. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 9(2), 24-31.
- Sanz, I., Sáinz, J., y Capilla, A. (2020). *Efectos de la Crisis del Coronavirus en la Educación Superior*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). <https://oei.org.br/arquivos/informe-covid-19d.pdf>
- Scott, C. L. (2015). El futuro del aprendizaje 2 ¿Qué tipo de aprendizaje se necesita en el siglo XXI? Investigación y Prospectiva en Educación. *Documentos de Trabajo ERF*, 14. París: UNESCO.
- Tuning Educational Structures in Europe (2020). <http://www.unideusto.org/tuningeuVasco>
- Villa, A. (2020). Gestión de la innovación: desafíos del liderazgo universitario en el contexto de la actual pandemia. *Memorias del IX Encuentro del Foro Internacional de Innovación Universitaria (FIIU)*. FIIU, Bogotá, Colombia.
- Yuni, J. A., y Urbano, C. A. (2020). *Metodología y técnicas para investigar*. Buenos Aires: Editorial Brujas.