

Experiencias y aprendizajes en la docencia en Gestión

Mónica Bonifaz
Profesora Asociada

Departamento Académico de Ciencias de la Gestión
Pontificia Universidad Católica del Perú

En el tiempo que lleva como profesora en la PUCP ¿cuál ha sido el momento más difícil dentro del aula? , y ¿el momento en el que sintió mayor conexión con sus alumnos?

Mónica Bonifaz:

En relación a los momentos complicados, recuerdo mis primeras clases como profesora nueva de un curso cuyo sílabo y estrategia pedagógica había sido diseñado por otro profesor; cuando es así, el desenvolvimiento en el aula se torna inicialmente complicado. Puede ser que conozcas y manejes bien los temas pero estos han sido pensados de una manera diferente a como uno los trataría. A esto se suman las dudas de los alumnos sobre algunos enfoques específicos o contenidos cuyo planteamiento proviene de una experiencia ajena, que se convierten en las preguntas para las que no se tienen las respuestas correctas en el momento esperado. Adicionalmente, los alumnos difíciles con problemas actitudinales o hasta de personalidad, que afectan disruptivamente el desenvolvimiento de las sesiones, son al inicio un gran problema.

En relación a las buenas experiencias, a los momentos de conexión: el disfrute de la participación activa de los estudiantes, ya sea porque desean se despejen dudas sobre algún tema en discusión o, mejor aún, porque se plantean posiciones críticas respecto a lo que expone el docente o a las intervenciones de sus compañeros de aula. En ese momento ellos son parte activa de la clase, intervienen, consultan, responden, cuestionan, argumentan por interés propio, y no por incentivos extrínsecos.

¿Qué aprende uno en el aula? Primero, no haber participado en la construcción del curso y no tener alguna formación previa en la docencia universitaria resulta una combinación peligrosa para llevar desde el inicio una buena relación docente-alumno, enfocada en el aprendizaje del estudiante. Es necesario que los docentes participen en el diseño de los cursos que se les pide asumir, que se entienda que los objetivos de aprendizaje del curso son prioritarios y los contenidos y estrategias pedagógicas pueden ser adaptados por cada docente. Al estar comprometidos con los objetivos de aprendizaje que plantea el curso, el docente puede desplegarse con mayor flexibilidad y destreza en el desarrollo del mismo. Segundo, los docentes no vamos al aula porque tenemos todas las respuestas a todas las posibles preguntas;

nuestra responsabilidad principal no es dar repuestas, es motivar a los estudiantes a plantear muchas preguntas sobre los contenidos y objetivos del curso. Y es tarea de ambos, docentes y alumnos, responderlas a lo largo del curso.

¿Ha notado cambios en los estilos de enseñanza en el tiempo que lleva como docente?

Mónica Bonifaz:

Desde hace varios años se observa una creciente valoración social en relación a los beneficios de la educación universitaria que ha llevado a un acelerado proceso de democratización y, con ello, de masificación de la misma. El acceso de cada vez más jóvenes a la universidad en un contexto de educación básica regular de baja calidad y una oferta de formación universitaria cada vez más amplia y, en muchos casos, de dudosa calidad, ha afectado al sistema universitario de diversas maneras. Veamos solo dos lados del problema: el perfil de los estudiantes y el perfil de los docentes.

Muchos estudiantes que ingresan no cuentan con los conocimientos básicos suficientes para iniciar el proceso de aprendizaje académico universitario, desde una perspectiva crítica y compleja. Buscar información pertinente a sus problemas y preguntas, leer, analizar y sintetizar, operar lógicamente y matemáticamente, aplicar juicio con evidencia y criterio, es un reto en los primeros años. Se requiere dar dos pasos adelante y luego uno para atrás. Adicionalmente, hay que lidiar con la exigencia de entregarles “todo preparado”, “todo fotocopiado”, para facilitar y acelerar el proceso. Esta práctica, ya hecha una costumbre, afecta negativamente el desarrollo de la habilidad de investigación en su nivel más básico.

En cuanto a los docentes, ingresamos a la docencia quizá sin tener las competencias para ello; hay demanda y la universidad tiene que garantizar la oferta. La docencia se da de manera reactiva, a veces sin una planificación básica, poco selectiva y poco reconocida. Se percibe la ausencia de sistemas de monitoreo y de incentivos que permitan el desarrollo de un ejercicio docente acorde a los objetivos de aprendizaje y al perfil de egreso propio a cada una de las disciplinas o carreras profesionales. Si bien hoy en día, gracias al compromiso de muchos profesionales activos que ejercen la docencia como profesores por asignatura, la universidad está más conectada

tada con lo que sucede en la sociedad y en el mercado hace falta trabajar para mejorar las prácticas docentes. Los profesores estamos más conectados con lo que se demanda de un profesional universitario joven, pero a veces la falta de sistematización y debate entre pares sobre las nuevas herramientas y conocimientos que traemos nos pone en el riesgo de los discursos personalistas sobre nuestras experiencias individuales en el aula. Nuestras experiencias personales son muy positivas para generar empatía de corto plazo, pero es solo a través de una activa participación de los estudiantes y del debate crítico sobre los planteamientos referidos a los temas, técnicas y enfoques definidos para el curso es que se logra impulsar un proceso de aprendizaje significativo en los estudiantes.

Despertar en los estudiantes una posición bien informada y crítica sobre los *qués* y los *cómos* de los cursos, es especialmente importante para la carrera de Gestión, pues nos permite dar un paso más allá de lo casuístico-individual o lo técnico-instrumental hacia lo reflexivo-creativo.

Ha ocupado cargos directivos en varias organizaciones líderes en nuestro país y América Latina. ¿En qué medida esa experiencia le ha sido útil en su labor como profesora y como autoridad académica?

Mónica Bonifaz:

La experiencia directiva desarrolla ciertas competencias y habilidades, como por ejemplo la orientación a resultados y el compromiso con la rendición de cuentas. También desarrolla la habilidad para gestionar el esfuerzo en equipos y grupos trabajo. Sin embargo, la mejor experiencia directiva se basa en la motivación y en poner al talento primero y a los procesos después. En el mundo corporativo si logras identificar a los de alto desempeño y alto potencial podrás desarrollar equipos de alto rendimiento y lograr los objetivos trazados.

¿Sirve esta experiencia para la docencia? ¿Es suficiente esto para ser docente? Sirve para ser un docente más conectado con los alumnos y el mercado laboral, pero definitivamente, no es suficiente para consolidar la formación universitaria. La experiencia directiva es eso, experiencia, muchas veces individual y muy particular a los entornos y sectores en los que te desarrollaste. Es muy útil pero no es suficiente para desarrollar un cuerpo de conocimientos y métodos que sistematizados puedan ser discutidos entre profesionales y transmitidos adecuadamente. Si basamos la formación de muchos jóvenes sobre las vivencias individuales de diferentes docentes, entonces los exponemos a un cúmulo de experiencias que responden a condiciones muy particulares y ellos pueden asumir que “esa experiencia” es aplicable a otras situaciones bajo otras condiciones. No digo que esto sea negativo pero sepero creo que en entornos formativos masivos es riesgoso.

La experiencia directiva en el mundo corporativo para ejercer cargos académicos ayuda mucho, pero también resulta disruptiva para la cultura colegialista académica. Como autoridad, mi experiencia previa me ha permitido alinearme a los objetivos institucionales. Uno acepta ser parte de una organización cuando cree y se siente comprometido con su misión y sus metas. Además me ha resultado fácil definir metas y objetivos con mis colegas y rendir cuenta a las instancias de gobierno de lo hecho y logrado, así como de la forma en la que se han asignado los recursos disponibles. Ese es tu día a día en el mundo corporativo.

En una entrevista señaló que entrenar a las personas en el hacer, bien puede garantizar el resultado esperado. Formar a las personas para aprender, garantiza superar los resultados esperados. ¿Lograr este objetivo requiere de un perfil particular en el caso de un profesor de la Facultad de Gestión?

Mónica Bonifaz:

En el mundo corporativo se valora mucho que las personas sepan desempeñarse en el cargo o función que se les asigna pues esto garantiza desempeños adecuados en el puesto. Por ello, entrenar a las personas es importante, enseñar a hacer resulta relevante a los objetivos de corto y mediano plazo de la organización. Sin embargo, para dar saltos cualitativos importantes, para impulsar cambios estructurales en los modelos productivos o de servicios actuales, para adaptarse a entornos complejos y ser sostenible a futuro, saber hacer no basta.

El egresado universitario (bachiller o titulado) debe saber hacer lo fundamental de su disciplina o carrera profesional, pero reducir la formación universitaria al “saber hacer” se desdice de la misión de la institución misma. La universidad puede y debe ofrecer formación continua, puede contribuir con la formación técnica no universitaria. Esta es muy importante. Pero a la universidad le corresponde sistematizar las prácticas y producir nuevo conocimiento a partir de ellas, desarrollar en la persona la capacidad de entender y aplicar los instrumentos, entender y aprender los métodos, conocer y discutir los contenidos propios de su carrera o disciplina. Le corresponde por ello, no solo enseñar lo técnico-instrumental y las herramientas vigentes, sino también despertar la voluntad de aprender más, desarrollar la actitud crítica; por ello la formación en competencias (habilidades, actitudes y valores) se vuelve crucial no solo para un mejor desempeño en el puesto, sino sobre todo para ser una profesional con capacidad de contribuir con el desarrollo de su carrera, su propio desarrollo y el de su sociedad en el futuro.

Formar personas para aprender es particularmente crítico en la formación en Gestión, donde el debate interno (es decir dentro de la universidad) es qué tan académica es la carrera, qué tanto tiene de disciplina o de oficio.

En general, los docentes nos enfocamos en enseñar a los estudiantes a resolver problemas concretos, de preferencia actuales. Para ello apelamos a los instrumentos que se encuentran vigentes o de moda en determinados tipos de organizaciones o sectores (industrial, comercial, servicios, etc.). Entonces los estudiantes no ven la conexión entre uno y otro curso (finanzas, marketing operaciones o recursos humanos), y tratan de tomar lo que les parece más útil para el momento. Creo que el reto está en conectar primero a los docentes para que luego los alumnos, gracias a ellos, puedan relacionar y vincular los contenidos y conocimientos. Se requieren docentes con ganas de coordinar, con la voluntad de colaborar en tanto contenidos y enfoques, y comprometerse con los objetivos de aprendizaje de los cursos, más allá de sus prácticas e intereses particulares.

En esa misma entrevista menciona que experimentamos, de manera constante, rápidos cambios en las tecnologías que impactan decisivamente en la forma de producir, de intercambiar y de consumir; revoluciones en el consumo que han generado un nuevo escenario con nuevos actores. ¿Cree que este escenario requiere de nuevos modelos de enseñanza? ¿Cuál es el rol de las TIC en la construcción de los espacios de aprendizaje?

Mónica Bonifaz:

Las demandas sociales son hoy diferentes a las de hace 20 años; el derecho a la educación universitaria plantea retos de acceso y calidad que no son sostenibles con los modelos de aquella época. Además, el Estado mismo, la sociedad y la industria han evolucionado hacia nuevas formas de organización y producción; hoy las comunicaciones y los intercambios se realizan casi sin límites de espacio-tiempo. Cada vez se crean más productos y servicios cuya vida útil es cada vez más corta. Más bien me preguntaría cómo es posible que con cambios de esta magnitud no consideremos revisar nuestros modelos clásicos de enseñanza centrados en la sesión lectiva en el aula a cargo de un profesor y en la evaluación individual de conceptos, fórmulas y contenidos retenidos.

Hoy un alumno en el aula no solo tiene como recurso de aprendizaje al docente, tiene su laptop, la Tablet o el móvil. Si el docente tiene el objetivo tradicional de entregar conocimiento, de seguro más de 70% de lo que exponga no llegará al receptor. Si además el objetivo del docente es que el alumno comprenda y reaccione ante lo expuesto, entonces deberá competir con varios distractores. ¿Le interesa al docente el aprendizaje o solamente la enseñanza? Si fuera el primero o los dos, entonces algo nuevo tiene que suceder, en el aula y fuera de ella.

Para centrarnos en los aprendizajes de los alumnos, los docentes tenemos aún mucho que desaprender. Por ejemplo, deberíamos conocer el perfil de los estudiantes (sus fortalezas y sus debilidades), de qué manera

aprenden más y mejor, y qué los motiva o incentiva a la disciplina del estudio. No se trata de complacerlos, o someterlos, sino de retarlos. Su entorno de aprendizaje es muy diferente al nuestro, algo debemos hacer. Creo que las TICs son un componente relevante, y creo que aún la mayoría de nosotros no llegamos a entender este nuevo entorno.

Hoy en día se habla de un cambio de paradigma en materia de educación que insta a reformular el lugar para la enseñanza que potencie el aprendizaje creativo. En el caso de la FGAD. ¿Cree que esto se aplicaría?, ¿de qué manera?

Mónica Bonifaz:

En la Gestión como en la Educación, los contextos y las coyunturas plantean condiciones favorables para explorar nuevas teorías o modelos, aplicar y experimentar con metodologías y herramientas con el objetivo válido de mejorar los procesos y lograr mejores resultados. Entre las diversas teorías sobre la enseñanza-aprendizaje post conductistas, el aprendizaje significativo y el aprendizaje creativo se presentan adecuados a los fines formativos de una carrera profesional como la Gestión. Desde la perspectiva del aprendizaje significativo resulta relevante reconocer que los nuevos conocimientos deberán producir cambios conceptuales en los alumnos de manera que los prepare para procesos continuos de aprendizaje (aprender a aprender). Por el lado del aprendizaje creativo, dadas las actuales condiciones del entorno y la necesidad de enfrentar o adelantarse a los cambios permanentes, una apuesta por el desarrollo disciplinado de la creatividad en los estudiantes es pertinente. En ambos casos, el reconocimiento del aprendizaje como proceso donde el agente es el propio estudiante que aprende e incorpora nuevos conocimientos a partir de su propia experiencia y es capaz de enfrentar y aportar en procesos de cambio de manera creativa, es algo que el ejercicio profesional de la gestión requiere urgentemente.

Sin embargo, antes que las teorías y modelos, o los múltiples métodos aplicables en la docencia (ej. Sistema de instrucción personalizada SIP, Aprendizaje basado en problemas ABP, Aprendizaje experiencial, Aprendizaje basado en evidencias ABE, el método de casos, etc.) hay que resolver los *qués* y para *qués* primero. Y luego dar al docente los recursos y facilidades para que se aproxime de la mejor manera - *los cómo* - a los objetivos de aprendizaje definidos en la propuesta curricular.

Posiblemente desde siempre, el aula se ha constituido como la célula básica para la Enseñanza-Aprendizaje. ¿Cree que esta situación requiere un cambio?

Mónica Bonifaz:

La concepción de aula es muy amplia, si la restringimos a la figura tradicional del profesor "al frente" y los es-

tudiantes alineados (viéndose además las espaldas) creo que sí se requiere un rápido cambio. Aún creo que el contacto personal es insustituible, sin embargo también creo que mejores aprendizajes se pueden dar fuera del aula. No solo se trata de mandar a los estudiantes a hacer tareas al campo o en la calle; se debe promover y facilitar que el estudiante revise y refuerce fuera del aula los conceptos, teorías e instrumentos que se discuten en clase, por ejemplo con los hechos cotidianos que lo rodean o los acontecimientos importantes en su entorno cercano.

Existen múltiples espacios adecuados para el aprendizaje significativo y creativo, pero a veces parece que solo conociéramos dos: el aula y el trabajo de campo. Las nuevas generaciones aprenden muchas cosas en la red y en espacios virtuales. La virtualización y el trabajo en red deberían incorporarse poco a poco en los procesos y las estructuras de enseñanza. Esto requiere mucho esfuerzo pues no se trata de poner los mismos contenidos en diferentes medios.

Otra tendencia actual es la masificación de la educación universitaria. La Facultad de Gestión y Alta Dirección es una de las que recibe más cantidad de alumnos en la PUCP. ¿Cómo conciliar este aumento en el número de alumnos y las tendencias hacia una educación personalizada, centrada en el aprendizaje y la construcción individual de conocimiento?

Mónica Bonifaz:

La mayoría de las universidades, pero sobre todo las públicas, enfrentan procesos de democratización en el acceso y masificación en el ingreso a la universidad. Aún así, es de las propias universidades que surge la propuesta y la promesa de personalización y aprendizaje individual. Las condiciones no parecen dadas para que esto suceda.

Ahora bien, personalizar no es programar un profesor cada 8 alumnos, sino más bien facilitar al profesor los recursos necesarios para que pueda atender las consultas y dar la retroalimentación que los alumnos requieren durante el proceso de aprendizaje. Hay profesores que aún con 5 alumnos no desarrolla una educación personalizada. Aunque parece evidente que un docente con 120 alumnos difícilmente podría lograrlo. Además, dependerá de los objetivos del curso, los contenidos y las metodologías a ser aplicadas. Por ejemplo, en Gestión, en los cursos - taller de habilidades gerenciales los estudiantes enfrentan retos y problemas que requieren secciones con menos de 30 alumnos a fin de permitir al docente conocer los avances de sus estudiantes. La situación se torna aún más compleja en los cursos de seminario de investigación (no más de 16 estudiantes por docente), que demandan mucho seguimiento a los planes y proyectos de los estudiantes por parte de los profesores

Me temo que el problema no está solo en el número de alumnos que entran a la universidad sino también en la cantidad y el perfil de los docentes que los esperan adentro, así como en los sistemas y mecanismos de soporte a los procesos de enseñanza-aprendizaje que pone a disposición la universidad. Estimo que principal desafío de la universidad será cuántos y cómo deberán ser los docentes que garanticen un adecuado proceso de aprendizaje de los estudiantes, y que permitan a la universidad sistematizar y producir nuevos conocimientos a ser aprendidos. El tamaño es un problema, pero sobre todo se trata del modelo de universidad al que se aspira.

¿Cuál cree que debe ser la relación de la universidad con el conjunto de su contexto social?

Mónica Bonifaz:

Creo que debe existir una relación positiva y abierta, no estoy segura cuál o si es solo una, pero desconocer a la universidad como una organización social al servicio de la sociedad podría resultar peligroso para la sostenibilidad de la institución misma. La universidad toma de la sociedad y del mercado todo (docentes, estudiantes, problemas, desafíos, tecnología, prácticas y conocimientos) y a partir de ello sistematiza y construye conocimientos a ser compartidos. Debe ser sobre todo una relación de colaboración constante con todos los actores sociales.