

ACOMPañAMIENTO DOCENTE PARA IMPLEMENTAR UNA ENSEñANZA POR COMPETENCIAS

ENTREVISTA A MARÍA ISABEL CIGÜEÑAS

ENTREVISTADORA

Mg. Cecilia Ferreyra

MARÍA ISABEL CIGÜEÑAS ESPINEL

Es magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas por la Pacífico Business School, y licenciada en Psicología Social de la PUCP. Cuenta con amplia experiencia como consultora en temas de gestión humana, con énfasis en selección y capacitación de personal, para empresas de diferentes sectores económicos a nivel nacional. Se inició en la docencia universitaria hace más de 20 años. Ha dictado cursos en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), la Universidad Antonio Ruiz de Montoya (UARM) y la PUCP. Es coordinadora del equipo docente que desarrolla los cursos Habilidades Gerenciales en la carrera de Gestión. Desde agosto de 2021, es directora de estudios de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP.

E: Esta entrevista tiene que ver con el acompañamiento docente que ustedes realizan desde la dirección de estudios y desde la facultad a los docentes, para implementar una enseñanza orientada a competencias, de acuerdo, también, a su plan de estudios y al modelo educativo de la universidad. Entonces, para empezar, me gustaría que nos comenten un poco, primero, tu rol respecto de esto dentro de la facultad.

MC: Yo estoy en la dirección de estudios de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Y, básicamente, como directora de estudios, soy guardiana del modelo formativo y de la entrega de nuestra promesa a los estudiantes, de aquel perfil que se les ofrece al momento que ellos se inscriben en la carrera. Entonces, básicamente, trabajamos ahí con un equipo para poder llevar adelante una formación y un programa por competencias.

E: Y, respecto a eso, ¿cuándo y por qué la Facultad de Gestión inicia una formación por competencias?

MC: Esto ya se había iniciado, de alguna manera, cuando se diseñó el plan de estudios en el 2013. En ese momento, se definieron las competencias genéricas y las competencias específicas de la carrera, ya que, en el 2011, la PUCP había dado inicio a este modelo por competencias. Estábamos yendo a la par, la facultad y la universidad, porque, normalmente, la universidad define y de ahí se decanta para todas las unidades, pero creo que, en ese sentido, ahí estamos avanzando de la mano. Actualmente, esto tomó mucha más prioridad a raíz de la decisión de optar por una acreditación internacional. Eso implicaba que, definitivamente, se tenga que llevar a través de este enfoque, lo que le dio mucha más fuerza.

E: Entonces, estamos hablando de que el próximo año se cumplen 10 años de un plan de estudios por competencias en la facultad.

MC: Así es; en realidad, en este año 2022, hemos empezado ya con el nuevo plan de estudios, que, en realidad, es el plan del

2013 al que se le hicieron algunos ajustes.

E: Creo que es, también, una trayectoria que denota cambios y una mejora continua, a su vez, alineadas, entiendo, desde un punto de vista de autoevaluación y acreditación, como mencionas. En tu experiencia, ya sea ahora como directora de estudios o, también, como docente que ha empezado a implementar desde hace mucho tiempo una enseñanza por competencias, ¿cuáles dirías que son las características de este plan de estudios de Gestión orientado a competencias?

MC: Nuestro plan tiene como distintas fases o etapas. Primero, se encuentran los dos primeros años de la formación en Estudios Generales, que brinda un panorama general y que pretende que los estudiantes se involucren con temas de análisis, de investigación y un enfoque humanista. En segundo lugar, se encuentra el ingreso a la facultad, donde, inicialmente, se les da una formación en conceptos y temas básicos. No obstante, poco a poco, se va avanzando en el plan, y los estudiantes van personalizando de acuerdo con sus intereses y sus motivaciones. En ese sentido, van escogiendo, por un lado, los ejes funcionales y, por otro lado, los ejes sectoriales, que son las menciones: empresarial, pública y social. Así, el plan tiene esa característica de ir de lo general a lo particular.

E: Se evidencia, también, flexibilidad en el currículo al darle oportunidad a los estudiantes de tomar decisiones en cierto momento de su carrera respecto de esa orientación que quieren darle.

MC: ¡Exacto! En el octavo ciclo, los alumnos eligen su mención y eso ya viene desde atrás, pero la novedad del plan 2022 es que, ahora, los que escogen la mención empresarial tienen la alternativa de elegir un track funcional. Así, esta mención tiene dos cursos obligatorios y luego tres cursos electivos; entonces, si esos tres electivos pertenecen a un mismo eje funcional, puedes obtener tu especialización o tu certificado. El estudiante tendría su grado en Gestión Empresarial con mención en Marketing o en Finanzas, operaciones o en persona.

En paralelo, un aspecto importante, también, es estos ejes transversales. Creo que eso, también, es muy característico de nuestro plan de estudios: el tema de ética y responsabilidad social, y de habilidades gerenciales como puntos, también, transversales dentro del plan de estudios.

E: Es interesante porque esa forma de transversalidad brinda espacios de reiteración para formar determinadas competencias, por un lado, pero, también, permiten a los estudiantes integrar distintas competencias en un mismo semestre, espacio y curso.

MC: Sí, tenemos, de hecho, tres cursos a los que llamamos capstone o cursos integradores, lo que, también, es algo importante dentro de nuestro plan. Proyectos, Plan de Negocios y Gestión Estratégica son cursos capstone de Gestión, en los que se trabaja de manera integral, ya los estudiantes pueden tomar sus aprendizajes, sus saberes previos y ponerlos en práctica en organizaciones reales.

De manera integral y paralela, están las actividades cocurriculares, que son diversas. Por un lado, está la parte de las prácticas preprofesionales, pero, también, están, por ejemplo, los concursos y los voluntariados. A veces, hay algunas otras actividades ecocurriculares que acompañan, se diseñan o se proponen sobre la base de, obviamente, el modelo de competencias.

E: Esto es interesante, también, porque, desde ese espacio cocurricular, se sigue empleando la flexibilidad. Ahora, si bien todos los cursos y todas las actividades aportan a un mismo perfil de egreso, los estudiantes todavía pueden seguir tomando decisiones sobre qué y cómo fortalecer.

MC: Así es.

E: ¿Cómo percibes o cómo has percibido, también, de pronto, en tu experiencia como docente, que ha sido el paso o sigue siendo el paso de una formación tradicional orientada a objetivos o contenidos a una formación orientada a competencias? ¿Cuáles crees que

han sido los principales retos?

MC: El primer reto fue ponerse de acuerdo sobre la propia identidad de la carrera. Luego de mucho trabajo conjunto, de debatir y compartir, se llegó a definir cuál es nuestra identidad, y qué es lo que el mundo y lo que el Perú necesita. Esto es, básicamente, buenos gestores, porque, de alguna manera, contamos con recursos, naturales y humanos, pero, muchas veces, la falla viene, justamente, porque no hay un buen gestor o una buena gestora que pueda llevar adelante una solución de problemas o que proponga innovaciones que traigan eficiencias y desarrollo para toda la comunidad. Volviendo a la pregunta, el primer gran reto ha sido responder a la pregunta de quiénes somos y qué queremos.

A partir de ello es que se decanta y ya se trabaja todo el modelo formativo, es decir, los cinco principios que acompañan todo el plan de estudios. Si bien somos una facultad joven, es verdad que de lo que estamos hablando es de un cambio de paradigma; entonces, es difícil trabajar siendo tantas personas, tantos docentes. Además, es una carrera multidisciplinaria y tenemos, pues, miradas desde la sociología, la antropología, la psicología, la economía, la contabilidad y el derecho. En nuestro caso, todos hemos aprendido en un modelo anterior cuando hemos sido estudiantes; hemos tenido otro esquema. En ese sentido, no es fácil cambiar ese paradigma de enseñanza por competencias; o sea, seguimos en el proceso, porque no es algo sencillo.

E: El hecho de buscar una identidad propia que los asocie a todos bajo un mismo paradigma, también, y que todos confíen en que este paradigma es el que corresponde para los fines que ustedes consideran, da cuenta de que una formación orientada a competencias no solo es para los estudiantes, sino que, también, trasciende el tipo de representación que tenemos respecto del grupo de docentes, que tiene que ser un grupo coordinado, que apunte a la misma meta, que se comprometa con el mismo esfuerzo. Ello implica mucho trabajo colectivo y, como tú bien mencionaste, de comunidad. Creo que eso es algo bien

importante de resaltar.

MC: Sí. Además, hay algo que está presente y que es parte de la identidad PUCP, que tiene que ver con el tema de la libre cátedra. Entonces, ese paraguas, que es positivo, puede jugarlos en contra si es que yo lo voy a poner como un escudo a la hora en que yo quiero acercarme al docente y, quizás, proponerle nuevas formas de evaluar o de diseñar un sílabo. Eso es complicado, porque, a veces, se está mirando esta propuesta o este modelo como uno que, quizás, me limita o me está vigilando. Eso allí es un poco complicado. Al menos, eso ha sido lo que yo he percibido.

E: Entonces, también, en este esfuerzo de orientar, monitorear y gestionar el mismo plan de estudios, ustedes tienen un proceso de acompañamiento para los docentes para la implementación y monitoreo de este plan de estudios. ¿Podrías mencionarnos un poco en qué consiste este?

MC: Sí, ahí tenemos varias acciones. Una primera acción es una **inducción al modelo formativo**. Tenemos un pequeño curso que se dicta a través de Paideiay que se ha establecido desde el año pasado como obligatorio. Esa, por ejemplo, ha sido una batalla dura y difícil, porque tú sabes que, como filosofía PUCP, impera mucho el tema de la voluntariedad. Entonces, fue muy difícil tomar esta decisión de poner este enfoque como obligatorio para que se aprovisione, obviamente, con ciertas flexibilidades y ciertos plazos. Prácticamente, todos han cumplido.

Luego tenemos la **heteroevaluación** que, en nuestro caso, se da a través de la encuesta, el CEA, que se aplica en la semana 6, y la encuesta PUCP. También, están, los cursos, los talleres, videoconferencias; los hay de corta duración, de una o dos horas. Hay, también, algunos cursos de mediana duración, de cuatro a seis horas, sobre distintas temáticas. Constantemente, levantamos información o intereses de los docentes, de aquellos temas que realmente captan el interés de los estudiantes y que ellos sientan que necesitan.

Además, tenemos un **programa que se llama el PAD, Programa de Acompañamiento**

Docente, que es súper personalizado y lo que se hace es acompañar al profesor a que, efectivamente, su curso tenga esta implementación completamente por competencias. Yo tengo una experiencia personal. Cuando nos invitaron a realizar nuestros talleres de ideas gerenciales y hacer el sílabo por competencias, tuvimos varias reuniones. Lo más difícil fue hacer el primer curso. Sin embargo, hicimos el sílabo y me dije que ya teníamos nuestro currículo por competencias. De pronto, claro, me enteré, que luego de haber hecho el sílabo, ahora nos tocaba realizar todas las evaluaciones y las actividades. Y era como, en mi ignorancia, pensé que, al declarar los resultados de aprendizaje y unas competencias y tal, ya con eso tendríamos diseñado el curso. Luego, vino la segunda parte de revisar las evaluaciones y cómo se relacionan los resultados de aprendizaje con cada una de las evaluaciones. Efectivamente, vimos que había que hacer algunos ajustes, ya que no estaba 100% alineado. Entonces, este programa de acompañamiento busca, justamente como su nombre lo dice, ir acompañando para consolidar esta implementación. Aún son pocos los docentes que han pasado por este programa, porque, obviamente, también, es voluntario. Luego, está el asesoramiento en el diseño (o rediseño) de sílabos. Tenemos al especialista de diseño curricular como parte del equipo, quien acompaña a los docentes cuando queremos o necesitamos hacer alguna revisión de nuestros sílabos.

Otra actividad en ese proceso de acompañamiento son las **asesorías tecnopedagógicas**. Estas constituyen espacios individuales con nuestro especialista para atender algunas cuestiones concretas, quizás, de alguna herramienta, etc.

De manera paralela, tenemos actividades más ligadas a la comunidad de aprendizaje. En ese sentido, tenemos algunos recursos que son para todos los docentes. Hay un mural de buenas prácticas en gestión. Empleamos un Padlet en el que los docentes son invitados a poner sus buenas prácticas. Debajo, colocamos comentarios, estrellitas, entre otros. Esta es una manera, también, de interactuar

y compartir en comunidad algunas buenas prácticas muy puntuales, muy específicas y de manera asíncrona.

De manera sincrónica, tenemos nuestro **taller inaugural**, el que ya es un evento posicionado en la cultura de la universidad. Todos los semestres, el viernes o jueves previo al inicio del semestre, convocamos a todos los docentes a participar en el taller en el que, luego de dar algunos lineamientos generales sobre el semestre que va a empezar, se comparten buenas prácticas entre docentes.

Luego, tenemos el **círculo de aprendizaje para la enseñanza** que, en Gestión, viene a ser un espacio informal en donde nos reunimos. Puede ser por ejes o por cursos. Tenemos un diálogo entre colegas para conversar sobre cómo nos está yendo para poder, de repente, pensar en algún proyecto en conjunto. Así, constituye un espacio como un poco más informal, pero que nos permite tener esta interacción, porque, en realidad, el trabajo docente es bastante independiente y autónomo. A veces sucede que no tienes a quién recurrir. Más aún, con todos estos años que hemos estado en la virtualidad, es más difícil de tener ese encuentro y poder interactuar sobre cómo nos está yendo, qué hemos intentado, qué hemos probado, qué nos ha funcionado y qué no. Entonces, estos círculos son muy positivos.

Por otro lado, tenemos a **docentes enseñando a docentes**. Ya no es este muro de buenas prácticas, sino talleres o cursos específicos, para los cuales se ha invitado a docentes a compartir alguna metodología o alguna herramienta específica que sea importante. Por ejemplo, en mi caso, yo dicté un webinar sobre el manejo de LinkedIn, en un nivel básico, porque hemos visto que varios docentes o no tienen el perfil creado en la red social de LinkedIn o, si lo tienen, no necesariamente le dan el uso adecuado. La idea era cómo puedo usar este recurso para mi práctica docente y qué beneficios puede tener el uso de esta red social en un aula. Después, por ejemplo, la profesora Beingolea ha hecho un taller sobre casos y otro sobre diseño de casos.

Otro recurso que, también, me encanta es el de Google Sites. Tenemos un site que se

llama **Recursos para la enseñanza gestión**. Es un espacio en el que hay de todo, que está clasificado por temáticas como, por ejemplo, planeamiento, las TIC y, así, distintos otros. Dentro de estos temas, aparecen distintas herramientas o buenas prácticas; te conduce a links de videos, artículos, papers, entrevistas, etc. Es un recurso bien amplio y diverso que se ha ido ajustando. Un aspecto importante que tuvo buena acogida con los profesores fue que el año pasado, en este Sites, uno podía ver la malla curricular, dar click y ver el sílabo. Entonces, de esta manera, se ayudaba al docente a mirar, primero, en este ciclo, qué es lo que está dictando y los cursos (cuántos y cuáles) que sus alumnos están llevando. Si yo, de repente, dicto Gestión de Personas 2, pero no dicto Gestión de Personas 1, puedo allí entrar y mirar el sílabo de GP1. Eso nos ayuda para tener toda esta mirada que es justo lo que conversábamos hace un momento. No es que yo voy, dicto mi curso y me voy, sino que es muy importante saber cuál es esa ruta de aprendizaje que están siguiendo nuestros estudiantes y cuáles son esas competencias que estamos trabajando.

E: Estoy asombrada por la diversidad de acciones que realizan para el acompañamiento que no son, solamente, acciones (porque a veces son solo talleres), sino que ustedes tienen recursos, actividades individuales y colectivas, con expertos propios, y, también, con docentes como modelos. También, tienen recursos que permiten aproximarse de manera diversa a las actividades formativas. Lo abordan desde muchos frentes.

MC: Sí, es todo un desafío y es bonita la parte de crear, invitar y compartir. La parte frustrante es qué tanta llegada está teniendo, qué tanta difusión hay y, finalmente, qué tanto tiempo tiene el docente para realizar su clase.

En lo que se está trabajando este año es en una matriz de monitoreo. Esta es una matriz inmensa, en la que se está colocando información sobre las encuestas de satisfacción, el diseño de los cursos, el monitoreo de las sesiones de aprendizaje que son estas observaciones que te estoy comentando. Entonces, a los profesores se les hace la observación, se les entrevista y se presenta un informe sumamente detallado,

con feedback personalizado, sobre esa sesión que se ha trabajado. Esto permitirá notar cómo es que se maneja el modelo por curso y sección. Es un trabajo, en verdad, súper exigente.

E: Y me preguntaba sobre la obligatoriedad. Hay actividades que son obligatorias y me imagino que hay otras que no. Esta última que has mencionado, por ejemplo, del monitoreo, ¿llega a ser obligatoria? ¿Cómo se toma la decisión de que un curso y un docente estén involucrados en esta acción?

MC: La única actividad obligatoria es el curso de Inducción del Modelo Formativo, que es un curso asíncrono de dos horas. Todo lo demás son invitaciones a participar. Para el monitoreo, nos pusimos una meta. Por ejemplo, para este semestre, creo que se querían tener 50 observaciones de curso-sección y creo que estamos alrededor de 45, casi la meta, pero no se ha llegado a esta. Invitamos a 85, pero sabíamos que queríamos llegar a 50. Ello evidencia que siempre puede haber resistencias a muchas actividades nuevas.

E: Igual, creo que, si lo miramos en retrospectiva, de pronto, antes, también, había resistencia a otras actividades como la de inducción. Se trata un poco de ir posicionándose y que los mismos docentes puedan ir encontrando el valor que tiene la actividad en relación con su propia práctica y con su pertenencia a una comunidad como esta. Pienso, también, en los recursos con los que cuentan. ¿Cuáles crees tú que son los actores estratégicos para que este programa y estas acciones de acompañamiento puedan ser sostenibles?

MC: La dirección de estudios es la que lidera y la que propone, y brinda apoyo, así como realiza un trabajo conjunto con el departamento académico en lo que refiere a las actividades de acompañamiento. Sin embargo, finalmente, los actores estratégicos son los profesores, los docentes y los predocentes, quienes son los que van a hacer realidad el modelo. Es decir, de nada nos sirve a nosotros tener un gran equipo, diseñar todo el link de los archivos y tenerlo maravilloso si es que los docentes y predocentes no llevan

adelante, y no aplican todas estas propuestas que tenemos para ellos. Obviamente, también tenemos el apoyo de ustedes, del Instituto de Docencia Universitaria, como un actor clave y muy importante en las actividades que proponemos, y en la ayuda, que cuando la hemos necesitado, la hemos recibido, también.

E: Definitivamente, creo que eso es aspecto muy bonito y que, también, forma parte del cambio de paradigma. En una formación orientada en competencias, hablamos de un enfoque centrado en el estudiante. Y, en realidad, para que eso se logre, hay que centrar los recursos y la atención, el apoyo y el acompañamiento en el docente, porque finalmente es el que ejecuta la acción y hace vivo, como tú dices, el modelo formativo en el aula y en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Es, básicamente, el que tiene la toma de decisiones más fuerte.

MC: Así es y creo que es importante para esta entrevista señalar cómo está constituido el equipo, porque, como te decía, no todas las direcciones de estudio tienen necesariamente la misma estructura. Me encuentro yo en la dirección de estudios; luego, viene el coordinador académico, quien tiene a su cargo un equipo de trabajo. Por un lado, tiene dos practicantes, que son jóvenes formados en todo lo que tenga que ver con gestión de datos, manejo de bases de datos, porque nos ayudan con todo lo que es el sistema de gestión de calidad, justamente las encuestas y el expediente digital que les hacemos completar a los estudiantes cuando entran a la facultad. Toda esa parte de data. Luego, está la especialista de diseño curricular. También, hay una especialista en innovación y aprendizajes. Luego, está el área de asuntos estudiantiles, con la especialista en este tema. No es un equipo pequeño, pero, aun así, nos faltan manos, sobre todo ahora que estamos en el desafío de optar por una licencia de carrera semipresencial y el propio proceso de acreditación. Y, aun así, con todo ello, nos faltan manos.

E: Pensando un poco en esto, ¿qué logros crees tú que provienen de este acompañamiento docente? ¿Qué consecuencias? ¿Qué

resultados observas tú en los docentes y en la implementación del plan de estudios a partir de este acompañamiento y estas acciones que has narrado hace un momento?

MC: Por un lado, creo que sí hay un conocimiento de toda la comunidad respecto al enfoque que tiene el programa y, aunque no todos seamos expertos ahora en competencias, todos hablamos de resultados de aprendizaje. Esto es algo que creo que, en el día a día y en el lenguaje, uno se va dando cuenta de cómo se van ya asimilando e incorporando algunos elementos. El hecho de poder hablar de resultados de aprendizaje para mí es un síntoma claro de que esto ya es parte de la identidad de la facultad. Nos falta, obviamente, todavía, pero ya diría que uno de estos logros sería el hecho de que podemos empezar ya a hablar un mismo idioma respecto a la formación por competencias. Además, se ha ido incrementando la participación de los docentes en los espacios que he comentado. De hecho, en el 2021, la data que tengo es que 171, entre docentes y predocentes, han participado de algún espacio formativo. Esto ya nos va dando cierta alegría, aunque todavía nos falta; falta que sean muchas más personas, porque estaremos como en un 50%, calculo yo, del total de docentes y predocentes que tenemos. Y el nivel de satisfacción en general, de las actividades que tenemos, es positivo. Creo que eso, también, nos va diciendo que estamos yendo por un buen camino respecto a las actividades que estamos proponiendo a los docentes.

Algo que me cuesta comprender un poco es la obligatoriedad de las actividades. Ahí me cuestiono un poco, porque, además, creo que nosotros lo que hacemos en nuestro día a día es evaluar a nuestros estudiantes. En ese sentido, cómo y por qué no voy a permitir que a mí me evalúen, y cómo no voy a querer yo recibir un feedback. Cabe señalar que el 95% de nuestros cursos que conforman el plan de estudios ya están diseñados bajo estos lineamientos que queremos trabajar. Quisiera destacar que siempre estamos queriendo hacer ajustes y mejoras. Además, toda esta experiencia de la educación remota de emergencia nos ha abierto toda una mirada

nueva hacia nuestros cursos y hacia las propias competencias que los estudiantes, también, tienen que desarrollar. Es decir, el mundo y el trabajo cambiaron para siempre, y nosotros preparamos a nuestros estudiantes para ello. Hacer un plan de estudios es sumamente complicado, pero el mundo está yendo muy rápido y, en ese aspecto, como institución es que nos falta un poco de velocidad.

E: Como mencionas, creo que implementar un plan de estudios por competencias es una muestra muy importante del cambio cultural que se requiere a todo nivel. En ese sentido, ¿qué podrías comentarnos respecto a los planes a futuro que tienen sobre su formación y el acompañamiento a docentes?

MC: Algo importante es el tema del perfil de egreso que, finalmente, es hacia lo que dirigimos todo el programa, y que es parte de nuestra gestión y calidad. El perfil está escrito y diseñado, pero no lo hemos estado evaluando todavía y esa es una labor que hemos iniciado este semestre. Junto con el acompañamiento de la Dirección de Asuntos Académicos, estamos empezando a crear estos instrumentos para medir el perfil de egreso. Específicamente, estamos empezando con dos competencias: la competencia de la investigación para la toma de decisiones y la de gestión financiera. En total, son trece competencias, así que estamos ahí en camino.

E: Eso es bien importante, también. Como lo mencionas, parece que puede ser muy abrumador y confuso, como muchas piezas para alinear, pero creo que, también, es importante señalar el entusiasmo y el compromiso. Además, esto es algo que ustedes han logrado en 10 años, con cambios, mejoras y recursos que se han ido ganando de a pocos, pero que, aun así, se hace sostenible. Creo mucho en el compromiso que hay, institucional y de los docentes.

MC: Sí, definitivamente.

E: Muchas gracias. Te agradezco mucho el haber compartido la experiencia, la cual sirve de modelo. También, creo que es importante señalar que responde a la naturaleza de la carrera, de la organización y de cómo se ha configurado la cultura de interacción entre docentes.