

EL MÉTODO DE PROYECTOS COMO TÉCNICA DIDÁCTICA EN EL CURSO: *SEMINARIO INTEGRADO DE ALTA GERENCIA Y CÁTEDRA EMPRESARIAL*

Jorge Alvarado Boirivant

Resumen

Las estrategias didácticas son un conjunto de acciones realizadas por el docente con una intencionalidad pedagógica clara y explícita. El carácter intencional de las estrategias didácticas se fundamenta en el conocimiento pedagógico y pueden ser de diferentes tipos: por ejemplo, las de aprendizaje (perspectiva del alumno) y las de enseñanza (perspectiva del profesor).

Se presenta en este artículo el método de proyectos como estrategia aplicada a un curso universitario, se detalla como los estudiantes estimulan sus habilidades más fuertes y desarrollan algunas nuevas permitiéndoles prevenir y resolver conflictos interpersonales creando un ambiente favorable en el que éstos adquieren la confianza para desarrollar sus propias destrezas.

Palabras clave: estrategias didácticas, método de proyectos, aprendizaje, enseñanza, conocimiento pedagógico.

Abstract

Teaching strategies are a series of actions carried out by the instructor with clear and explicit pedagogical intention. The foundations of these strategies lie on pedagogical knowledge and fall into two basic areas, namely; learning (learner's perspective) and instruction (professor's perspective).

This paper focuses on the project method as an instructional strategy applied in university course. Details on how the learners stimulate their strongest abilities and develop new ones are presented. This skill-building process prevents and solves interpersonal conflicts while creating both a favorable atmosphere and self-confidence which allows development of their own skills.

Key words: Instructional strategies, project method, teaching, learning, pedagogical knowledge.

1. Situación de aprendizaje por resolver

La naturaleza del curso gira en torno a tres ejes radicales: seminario, alta gerencia y cátedra empresarial. Seminario significa la clase en que el profesor se reúne con los discípulos para realizar trabajos de investigación. Alta gerencia hace mención a la toma de decisiones vitales: aquéllas que inciden significativamente en el rumbo y supervivencia de la empresa en el largo plazo. Cátedra empresarial comprende los actos relacionados con la identificación y desarrollo del espíritu emprendedor dentro de una organización humana que, en nuestro caso, es la empresa de negocios.

Desde la perspectiva descrita en el párrafo anterior, un curso impartido bajo la modalidad de seminario contempla el diseño de una serie de actividades de índole investigativa a ser realizadas por los estudiantes fuera de la clase, con el fin de que los frutos de dicho trabajo sean reflexionados posteriormente en clase mediante la participación activa de los estudiantes y el profesor.

Por su parte, las actividades giran en torno a la investigación o aplicación de temas relacionados con la alta gerencia y la cátedra empresarial. Respecto de la alta gerencia, interesa tratar los temas incluidos en el temario; y, respecto de la cátedra empresarial, interesa comprender y **aplicar el cuadro de**

mando integral como un instrumento gerencial de gran valía.

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión muy útil para la dirección de empresas, en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa. El CMI permite adoptar una visión global de la empresa; esto se logra gracias a que podemos observar a la empresa desde 4 perspectivas:

- Financiera: Consecuencias económicas anteriores.
- Clientes: Relación empresa-cliente/mercado.
- Procesos Internos: actividades claves.
- Aprendizaje y Crecimiento: capacidad de cambio e innovación que aseguren el crecimiento a largo plazo.

2. Descripción de la estrategia y de las técnicas didácticas que la conforman

2.1 Introducción

Hoy día resulta un reto para los docentes el desarrollo de procesos didácticos que orienten el aprendizaje de los alumnos de tal manera que puedan responder a las demandas de la sociedad contemporánea.

Como ya es conocido, una de las características del rediseño es que el profesor incorpore a su práctica docente variedad de procesos didácticos que permitan el desarrollo de las habilidades intelectuales y promuevan las actitudes y valores que orientan y dan sentido al proceso de cambio educativo. Tal particularidad se pone de manifiesto una vez que nos aproximamos a la práctica docente de los profesores y nos encontramos con actividades de enseñanza-aprendizaje que son guiadas a partir de diversas estrategias y técnicas didácticas. Las estrategias didácticas son un conjunto de acciones realizadas por el docente con una intencionalidad pedagógica clara y explícita. Es en estas estructuras de actividad que se hacen reales los objetivos y los contenidos. El carácter intencional de las estrategias didácticas se fundamenta en el conocimiento pedagógico, y pueden ser de diferentes tipos: por ejemplo, las de aprendizaje (perspectiva del alumno) y las de enseñanza (perspectiva del profesor).

2.1.1 Antecedentes

Siendo el Cuadro de Mando Integral uno de los temas más relevantes incluidos en el programa del curso y que su abordaje ha sido muy teórico, resulta entonces de vital importancia que los estudiantes no sólo aprendan en el aula la teoría sobre esta herramienta, sino que también, mediante un proyecto, apliquen estos conocimientos en peque-

ñas y medianas empresas. Esto se fundamenta en que el CMI es un instrumento potente e innovador para la planificación y el control de gestión, en tanto que adopta una visión global de la empresa, incorporando mediciones cualitativas, ofrece la información que precisa en forma resumida, es altamente flexible y adaptable a las necesidades de la empresa, permite gestionar a nivel operativo y estratégico y brinda informes y análisis de actuación.

2.1.2 Justificación

Cuando se utiliza el método de proyectos como estrategia, los estudiantes estimulan sus habilidades más fuertes y desarrollan algunas nuevas. Se motiva en ellos el amor por el aprendizaje, un sentimiento de responsabilidad y esfuerzo y un entendimiento del rol tan importante que tienen en sus comunidades. El método de proyectos permite a los estudiantes prevenir y resolver conflictos interpersonales y crea un ambiente favorable en el que éstos adquieren la confianza para desarrollar sus propias habilidades

2.1.3 Objetivo

Aprender y aplicar el cuadro de mando integral como instrumento de control gerencial al servicio de la dirección general de la empresa.

2.2 Descripción de la estrategia y las técnicas didácticas

El método de proyectos puede ser definido como:

- Un conjunto de atractivas experiencias de aprendizaje que involucran a los estudiantes en proyectos complejos y del mundo real, a través de los cuales desarrollan y aplican habilidades y conocimientos.
- Una estrategia que reconoce que el aprendizaje significativo lleva a los estudiantes a un proceso inherente de aprendizaje, a una capacidad de hacer trabajo relevante y a una necesidad de ser tomados seriamente.
- Un proceso en el cual los resultados del programa de estudios pueden ser identificados fácilmente, pero en el cual los resultados del proceso de aprendizaje de los estudiantes no son predefinidos o completamente predecibles. Este aprendizaje requiere el manejo, por parte de los estudiantes, de muchas fuentes de información y disciplinas que son necesarias para resolver problemas o contestar preguntas que sean realmente relevantes.

Estas experiencias en las que se ven involucrados hacen que aprendan a manejar y usar los recursos de los que disponen, como el tiempo y los materiales; además, desarrollan y pulen habilidades académicas, sociales y de tipo personal a través del trabajo escolar, que están situadas en un contexto que es significativo para ellos.

Muchas veces sus proyectos se llevan a cabo fuera del salón de clase donde pueden interactuar con

sus comunidades, enriqueciéndose todos por dicha relación.

- El método de proyectos es una estrategia de aprendizaje que se enfoca a los conceptos centrales y principios de una disciplina; involucra a los estudiantes en la solución de problemas y otras tareas significativas, les permite trabajar de manera autónoma para construir su propio aprendizaje y culmina en resultados reales generados por ellos mismos.

Una vez que el profesor a lo largo del curso haya abordado en clase los temas relacionados con el Cuadro de Mando Integral (CMI), se procede a crear equipos de cinco estudiantes. Cada equipo de trabajo realizará un proyecto que consistirá en diseñar un cuadro de mando integral para una empresa con veinticinco o menos empleados, y con al menos dos años de establecida. A la semana siguiente, los alumnos presentan al profesor el perfil de la empresa escogida. El interés del docente es valorar la conveniencia de realizar el trabajo de campo en la empresa elegida, según la perspectiva del curso.

- Dicho perfil debe contener la siguiente información: una fotocopia de la personería jurídica de la empresa; una breve descripción del giro ordinario de la empresa, indicando la cantidad de colaboradores y; una declaración jurada firmada por los miembros del equipo de trabajo, indicando

que la empresa y el tema de trabajo no han sido objeto de estudio durante su carrera universitaria. La ausencia de alguno de los tres puntos citados anteriormente anula la presentación del perfil de la empresa y todo trabajo posterior.

- El trabajo realizado será documentado mediante la presentación de un informe escrito, cuyo contenido ha de incluir al menos los siguientes puntos: breve descripción de la empresa; identificación de **la cadena de valor** de la empresa y; presentación del **cuadro de mando integral** diseñado, clasificando los indicadores propuestos, según el criterio de clasificación elegido (áreas funcionales, procesos u otro), en donde cada indicador ha de contener al menos la siguiente información: nombre; descripción, anotando sus alcances o limitaciones cuando se aplique; modo de cálculo; periodicidad; interpretación del resultado obtenido de su aplicación.
- En la última clase, cada grupo presenta al profesor y a cada grupo un informe escrito de lo descrito en el punto anterior; luego, en treinta minutos realiza una presentación con apoyo de PowerPoint; terminada la exposición, los participantes (estudiantes, empresarios y el profesor) hacen preguntas y comentarios.

2.3 Papel del docente

El rol del profesor en este modelo es muy diferente a lo acostumbrado. A continuación, se señalan los aspectos más importantes:

- El aprendizaje pasa de las manos del profesor a las del alumno, de tal manera que éste pueda hacerse cargo de su propio aprendizaje.
- El profesor está continuamente monitoreando la aplicación en el salón de clase, observando qué funcionó y qué no.
- El profesor deja de pensar que tiene que hacerlo todo y da a sus alumnos la parte más importante.
- El profesor se vuelve estudiante al aprender cómo los alumnos aprenden, lo que le permite determinar cuál es la mejor manera en que puede facilitarles el aprendizaje.
- El profesor se convierte en un proveedor de recursos y en un participante de las actividades de aprendizaje.
- El profesor es visto por los estudiantes más que como un experto, como un asesor o colega.

El papel del docente consiste inicialmente en aportar los conceptos teóricos del tema sobre el Cuadro de Mando Integral mediante clases magistrales; posteriormente debe revisar y hacer observaciones a los avances o informes que presentan cada grupo de estudiantes; luego debe organizar la presentación en clase del informe o propuesta del CMI de cada grupo. En esta etapa,

debe promover la crítica de los demás estudiantes sobre dicha propuesta, también el docente critica y hace observaciones para mejorar aún más el trabajo. Por último, los estudiantes presentan al profesor una carta emitida por las autoridades de la empresa donde expresan su conformidad o inconformidad sobre el trabajo realizado en su empresa. Esta nota será tomada en cuenta en la evaluación.

2.4 Papel del estudiante

A lo largo del curso, todos los estudiantes deberán formar grupos de 4 o 5 miembros, con el fin de elaborar un proyecto de campo; es decir, una investigación, análisis y diagnóstico sobre una empresa de la zona.

Una vez cubierta la teoría sobre CMI, los alumnos entregan al profesor una reseña de la empresa seleccionada para elaborar el proyecto de campo: nombre de la empresa, nombre del contacto, breve historia de la empresa, producto/servicios, misión de la empresa (en caso de que la haya). Durante las siguientes semanas identificarán la estrategia (o estrategias) actual de la empresa y la evaluarán en función del análisis externo e interno de la misma que hagan los estudiantes. Posteriormente, diseñarán un cuadro de mando integral de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa. Una vez que tengan esto, los estudiantes elaborarán una propuesta ejecutiva y la enviarán por correo electrónico; esto representa el infor-

me final. Esta propuesta es la que servirá para la evaluación final del caso de campo. Los alumnos tienen que dejar de pensar en que están haciendo una tarea y enfrentarse al problema de convencer en clase al resto de estudiantes y al profesor de su propuesta de CMI. Posteriormente, el grupo de estudiantes hacen otra presentación a las autoridades de la empresa, tomando en consideración las observaciones que previamente le realizaron los estudiantes y el profesor. Esta calidad de presentación ejecutiva será tomada en cuenta como una forma de evaluación externa; para tal fin, pedirán al director de la empresa que les dé una carta con su opinión sobre la calidad y viabilidad de su propuesta, la cual entregarán al profesor.

El papel que desempeña el estudiante se mueve en torno a la aplicación de habilidades y estrategias asociadas con la planeación, la conducción, el monitoreo y la evaluación de una variedad de investigaciones intelectuales, incluyendo resolución de problemas y elaboración de juicios de valor, recolección y análisis de datos, ejecución de trabajo colaborativo, medición de su responsabilidad, y el aprendizaje de ideas y habilidades complejas en escenarios realistas.

3. VALORACION DE LOS RESULTADOS

Esta estrategia muestra muchas bondades, entre ellas se menciona las más importantes:

- Crea un clima en donde los estudiantes pueden aprender y practicar una variedad de habilidades y disposiciones para «aprender a aprender» (por ejemplo: aprender a tomar notas, cuestionar, escuchar).
- Ayuda a los estudiantes a desarrollar iniciativas propias, la persistencia y la autonomía.
- Promueve y ayuda a desarrollar habilidades metacognitivas (por ejemplo: autodirección, autoevaluación).
- Logra un aprendizaje significativo, integrando conceptos a través de áreas de diferentes materias.
- Liga metas cognitivas, sociales, emocionales y auto administrativas con la vida real.

El método de proyectos, presenta algunas dificultades, y es oportuno tratarlas para poder comprender mejor la forma de enfrentarlas. Una es que los proyectos pueden gastar grandes cantidades de tiempo de instrucción, reduciendo las oportunidades para otros aprendizajes. Estos grandes bloques de tiempo algunas veces sólo cubren una pequeña cantidad del contenido del programa.

En cuanto a la valoración de la estrategia en términos del aprendizaje de los estudiantes, se realizó una encuesta, con la idea de asegurar un enfoque estructurado y ordenado para poder efectuar la recopilación y el análisis de los datos.

La encuesta se aplicó en forma personalizada a los integrantes del

grupo del curso DN 0508 Seminario Integrado de Alta Gerencia y Cátedra Empresarial, impartido en la Universidad de Costa Rica, Sede Guanacaste. Esto, con el propósito de obtener opiniones y todo tipo de información que sirva para medir la satisfacción de los estudiantes y el empleo de conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera para la elaboración del CMI. Como muestra de esta población, se contó con la opinión de 21 estudiantes, lo cual es un tamaño significativo para realizar el respectivo análisis.

Con el análisis respectivo, se pretendió brindar una visión objetiva sobre el CMI y su nivel de importancia para los estudiantes de Dirección de Empresas; de igual forma, se buscaba evidenciar las razones y opiniones de los estudiantes. Lo cual es de suma importancia para que el docente tome las medidas necesarias y lleve a cabo las actividades que considere pertinentes para el buen desarrollo del curso.

Como se pudo observar en la aplicación de la encuesta, el 100% de los estudiantes encuestados se encontraban satisfechos en cuanto a la exigencia y aplicación adecuada del conocimiento adquirido en el transcurso de la carrera, para la elaboración del CMI.

Las razones satisfacción por esta metodología, se debió a que:

- La elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) permite contextualizar y plasmar todos los conocimientos de Adminis-

tración en diferentes áreas de una empresa.

- Permite crear nuevas ideas (indicadores) razonables para medir el funcionamiento de una empresa, con lo cual se facilita ubicar los puntos claves y críticos de la misma, haciendo uso de la creatividad, capacidad analítica e inteligencia de los estudiantes.
- Permite al estudiante tener una visión crítica y analítica sobre la empresa, aplicando el conocimiento adquirido en el transcurso de la carrera, desde los aspectos financieros (como principal alternativa para medir el desempeño de la empresa), como aspectos en cuanto a la administración de recursos operativos.
- Es una metodología que permite al estudiante enfrentarse a situaciones reales, en las que él mismo puede programar los propios objetivos y estrategias de su empresa, o la empresa en la que se trabaje, evidenciando de igual forma el buen uso de esta técnica para proponer soluciones y planes de acción efectivos.
- Es un método apto para dar lugar a la práctica en cursos muy teóricos, puesto que es necesario recordar conceptos y métodos vistos a lo largo de la carrera, lo que le da una mayor dinámica al curso.
- Mediante la confección del CMI, se integran conocimientos y técnicas de diferentes áreas de la organización, lo cual aporta a la

empresa apoyo en la toma de decisiones.

- La técnica del CMI permite a los estudiantes poner en práctica los conocimientos adquiridos desde los inicios de la carrera, además de refrescar la memoria; permite elaborar puntos críticos más específicos a los que se pueden enfrentar las empresas en un mundo competitivo como el actual.
- A través de la metodología, se brinda al estudiante la posibilidad de realizar los ajustes necesarios a la teoría, para que exista un calce con las condiciones reales de las empresas.
- El estudiante tiene la posibilidad de tomar en cuenta el análisis de una empresa real, con lo cual se crean objetivos concretos y alcanzables que signifiquen una verdadera ayuda a la empresa en estudio, de ser aplicado.
- Según los estudiantes, la elaboración del CMI es interesante, pero sería más retador si se hubiera estado en el proceso de aplicación.

En conclusión, los estudiantes coinciden en la utilidad y la importancia que representa la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para enfrentar las situaciones problemáticas reales y concretas que requieren soluciones prácticas, poniendo en ejercicio la capacidad del estudiante para generar nuevas ideas con base en los objetivos estratégicos de la empresa en estudio.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALPIZAR, Wilbert. 1982. *Técnicas didácticas: técnicas para el trabajo con grupos*. Editorial Universidad de Costa Rica. Costa Rica

BLUMENFELD, P. C., SOLOWAY, E., MARX, R. W., KRAICIK, J. S., GUZDIAL, M., & PALINCSAR, A. (1991). «Motivating project-based learning: Sustaining the doing, supporting the learning». *Educational Psychologist*, 26 (3 & 4).

BRENES, Olga Emilia. 1983. *Estrategias Didácticas*. Editorial Universidad de Costa Rica. Costa Rica

Educación. *Revista de la Universidad de Costa Rica*. Costa Rica. 1990. Volumen 14 Número 2. Editorial Universidad de Costa Rica. Costa Rica.