

# **Económico Administrativas**

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE PENSAMIENTO COMPLEJO Y COMPETENCIAS

# Estrategias para el desarrollo de competencias y pensamiento complejo en el aula en el área Económico Administrativa

*Barbosa Herrera, J.C. (Coord.)<sup>1</sup>, Arroyo Venegas, I.C.<sup>2</sup>, Carignano, C.E.<sup>3</sup>,  
Castrillón Cifuentes, J.<sup>4</sup>, Farfán Buitrago, D.Y.<sup>5</sup>, Galindo Vásquez, M.<sup>6</sup>, Marín, M.A.<sup>7</sup>,  
Mora Valencia, A.<sup>8</sup>, Estrada Morales, M.E.<sup>9</sup>, Parra Osorio, J.F.<sup>10</sup>, Ramírez Choque, J.N.<sup>11</sup>,  
Rodríguez Garza, C.A.<sup>12</sup>, Villaveces Niño, M.J.<sup>13</sup>*

## INTRODUCCIÓN

---

**E**n este capítulo se recopilan los aspectos relevantes que se toman de las propuestas de los miembros del grupo del área Económico-Administrativa. Específicamente, se enfatizó la forma en que las propuestas abordan las dimensiones de las competencias y el pensamiento complejo. En este sentido, es importante aclarar que algunas de las propuestas abordan los otros dos focos temáticos del Proyecto pero en este momento no se retoman en detalle.

Se hace una presentación breve de la estrategia, normalmente tomada de los documentos originales y, en algunos casos, con ajustes para disminuir su extensión. Al final de cada estrategia se consigna un cuadro síntesis donde se señala el documento fuente para ampliar la información de cada caso.

---

<sup>1</sup> Universidad Industrial de Santander, Colombia.

<sup>2</sup> Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

<sup>3</sup> Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

<sup>4</sup> Universidad del Norte, Colombia.

<sup>5</sup> Universidad del Rosario, Colombia.

<sup>6</sup> Universidad Técnica de Oruro, Bolivia.

<sup>7</sup> Universidad Nacional de Cuyo, Argentina.

<sup>8</sup> Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Colombia.

<sup>9</sup> Universidad Veracruzana, México.

<sup>10</sup> Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Colombia.

<sup>11</sup> Universidad Técnica de Oruro, Bolivia.

<sup>12</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

<sup>13</sup> Universidad del Rosario, Colombia.

La elaboración de este primer borrador de documento estuvo a cargo de Juan Carlos Barbosa, Universidad Industrial de Santander, apalancado en el esfuerzo de cada uno de los miembros del grupo con sus propuestas. Además contamos con el apoyo de Estela Acosta y Leticia Rodríguez, Universidad Veracruzana, como coordinadoras del grupo y la asesoría permanente de parte de Magdalena Orta.

## MARCOS DE REFERENCIA

---

### Competencias

En las propuestas se recurre a un marco de diseño curricular por competencias que permite aproximarse a la definición de los aprendizajes, algunos hacen referencia a autores o experiencias concretas, otros enuncian de manera genérica las competencias que esperan abordar y, en otros casos, aunque no se mencionan, sus propuestas se orientan a alguna de las competencias en discusión desde diversas fuentes.

Siguiendo como referente las competencias para el área de administración que se propusieron en el Proyecto 6x4, los diferentes proyectos en conjunto atienden a las competencias genéricas definidas y que están relacionadas con el uso de información, el uso de las TIC, el trabajo con situaciones o problemas, el modelado de la realidad, el trabajo en equipo, la comunicación, el trabajo en contextos diversos y plurales, el liderazgo, el emprendimiento, el trabajo por proyectos y el actuar ético y responsable socialmente. No mencionan los proyectos el abordaje de la competencia en una segunda lengua, que completaría el panorama propuesto en este nivel. Igualmente, se resalta el interés de las propuestas por impulsar el aprendizaje orientado a ganar competencias en investigación a diferentes niveles, aspecto que será objeto de análisis en otra Guía de esta serie.

En cuanto a las competencias profesionales específicas, cada proyecto aborda las que corresponden, de acuerdo con el área curricular trabajada. A continuación se presentan los datos específicos de cada proyecto:

Profesor	Programas	Asignatura	Competencias
Dalsy Yolima Farfán Buitrago	Administración de Empresas, Administración de Negocios Internacionales, Finanzas, Comercio Exterior y Relaciones Internacionales.	Contabilidad financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades de negociación</li> <li>- Manejo de conflictos</li> <li>- Otras funciones propias de cada cargo</li> </ul>
Marta Juanita Villaveces Niño	Economía	Historia Económica de Colombia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento crítico de la relación entre los acontecimientos y procesos actuales y el pasado</li> <li>- Conocimiento de la historia</li> </ul>
Carlos Rodríguez Garza	Licenciatura en Administración	Administración Electrónica de Negocios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de la infraestructura tecnológica de una empresa.</li> <li>- Administración de un sistema logístico integral</li> <li>- Desarrollo, implementación y gestión de sistemas de control administrativo</li> <li>- Desarrollo de un planeamiento estratégico, táctico y operativo.</li> <li>- Detección de oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.</li> <li>- Elaboración, evaluación y administración de proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.</li> <li>- Formulación y optimización de sistemas de información para la gestión.</li> <li>- Identificación de las interrelaciones funcionales de la organización.</li> <li>- Identificación y administración de los riesgos de negocios de las organizaciones.</li> </ul>

Profesor	Programas	Asignatura	Competencias
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación y optimización de los procesos de negocio de las organizaciones.</li> <li>- Interpretación de la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.</li> <li>- Mejoramiento e innovación de los procesos administrativos.</li> <li>- Toma de decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.</li> <li>- Uso de la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.</li> <li>- Utilización de las tecnologías de información y comunicación en la gestión.</li> </ul>
Jenny Nilda Ramírez Choque / Mirtha Galindo Vásquez	Administración de Empresas	Técnicas de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprender a aprender</li> <li>- Adaptarse a los cambios</li> <li>- Gestionar información</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Evaluación de situaciones</li> <li>- Resolución de problemas</li> <li>- Trabajo con otros</li> </ul>
Claudia Etna Carignano	Licenciatura en Administración y Contador Público	Investigación Operativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprensión de las características fundamentales de los problemas de decisión.</li> <li>- Desarrollo del modelo cuantitativo que represente la situación analizada y resuelva el problema.</li> </ul>
María Alejandra Marín	Contaduría Pública	Control Interno (en Sistemas Administrativos de Información Contable)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexión sobre los desafíos éticos y sociales del ciberespacio o infoética en asuntos como acceso a la información digital, preservación de la información digital registrada, preparación de las sociedades para el ambiente</li> </ul>

Profesor	Programas	Asignatura	Competencias
			<p>multimedia, dominio público y multilingüismo, privacidad y confidencialidad en el ciberespacio, derechos de autor, propiedad intelectual y 'uso justo' de la información, entre otros.</p>
Jaime Castrillón Cifuentes	Administración de Empresas y Negocios Internacionales	Contabilidad Financiera, Contabilidad de Costos, Presupuestos y Diagnóstico Financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Integración de conceptos vistos con anterioridad en asignaturas como Contabilidad Financiera, Contabilidad de Costos y Presupuestos con los que se ven dentro de la asignatura de Diagnostico Financiero, teniendo como columna vertebral el balance general y el estado de resultados.</li> </ul>
Juan Felipe Parra Osorio	Administración de Empresas	Microeconomía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reconocimiento de la utilidad de los modelos económicos para entender la manera en que los agentes del mercado toman decisiones y cómo estas decisiones interactúan para dar lugar a un resultado final que se observa en los mercados.</li> </ul>
Isabel Cristina Arroyo Venegas	Dirección de Empresas	Gerencia de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Integración de la organización con el entorno, teniendo en cuenta los aspectos éticos y culturales del medio en el cual desarrolla su gestión y las necesidades de los grupos más vulnerables de la sociedad.</li> <li>– Liderazgo y administración del talento humano para el logro y consecución de los objetivos individuales y de la organización.</li> </ul>
María Esther Morales Estrada	Licenciatura en Administración	Análisis e Interpretación de Estados Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aplicación de las diferentes técnicas para el análisis e interpretación de los estados financieros para la adecuada toma de decisiones.</li> </ul>

Profesor	Programas	Asignatura	Competencias
Andrés Mora Valencia	Administración de Empresas	Contabilidad básica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el rendimiento académico</li> </ul>
Juan Carlos Barbosa Herrera	Tecnología Empresarial y Gestión Empresarial.	Visión Emprendedora, Desarrollo Humano, Matemáticas, Contabilidad y Taller de Lenguaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de la mentalidad emprendedora orientada a la generación de ideas de negocios con responsabilidad y creatividad</li> <li>- Identificación y comprensión de los conceptos relacionados con la empresa y el empresario.</li> <li>- Comprensión del rol de creador o agente de cambio empresarial en un contexto globalizado.</li> <li>- Apropiación de la relación y aporte de las matemáticas en la dinámica del ámbito empresarial.</li> <li>- Desarrollo de la capacidad para realizar el registro de las distintas transacciones básicas comerciales, bajo los parámetros establecidos por los principios de partida doble y la ecuación patrimonial.</li> <li>- Interpretación de los registros contables de mercancías por el sistema de inventario permanente.</li> <li>- Identificación y conocimiento del proceso de registro en el libro de inventarios, libro caja diario y mayor y balances.</li> <li>- Capacidad para conocer, demostrar recursos y apoyar a los administradores en la toma de decisiones, a través de la preparación de los estados financieros básicos, estado de resultados y balance general clasificado.</li> </ul>

## Pensamiento complejo

Los proyectos han incorporado, de diferentes maneras, la lógica que sugiere el pensamiento complejo como enfoque y que se refleja directamente sobre las competencias que se desea alcanzar. A partir de las propuestas presentadas, se enuncian, en esta sección, las tendencias identificadas.

Se evidencia un esfuerzo por crear condiciones para la integración de áreas conceptuales o disciplinares que han sido abordadas de manera separada (por ej. gerencia y contabilidad financiera, historia y análisis económico) o por trabajar con estrategias que contribuyan a integrar diferentes metodologías de enseñanza (trabajo por problemas, proyectos o casos).

Igualmente, se busca que los estudiantes vislumbren que el conocimiento en muchas áreas es inacabado (historia económica, administración, emprendimiento) y que, por tanto, hay diferentes visiones para comprenderlas y trabajar en ellas. Desde este punto de vista, se trabaja en la promoción de una concepción del estudiante como sujeto crítico, potencial productor de conocimiento y capaz de proponer ideas originales.

Uno de los aspectos debatidos, en este sentido, es que una lectura matemática de la realidad puede ser pertinente para diversas dimensiones, pero no es la única forma de acercarse a ella. En este sentido, la inclusión de actividades donde se trabaja con información cualitativa (imágenes, sistematización de experiencias) contribuye a formar una comprensión más abierta de la realidad.

Esto contribuye a fomentar un abordaje complejo de la realidad, el análisis multidireccional, no lineal, a través de actividades de investigación y otras estrategias que tienen como intención promover el pensamiento crítico de los estudiantes.

Las propuestas debaten los paradigmas dominantes como la clase magistral, la fragmentación de temas entre teoría y práctica, el predominio del trabajo del docente, los sistemas de evaluación sobre respuesta cerrada, la profusión de material expositivo en el aula y todos aquellos patrones que dan como resultado, en muchos casos, una actitud pasiva, sólo receptiva, por parte del alumno.

En este sentido, se promueve, con las diferentes estrategias propuestas, un rol del profesor como facilitador, contrastando la preponderancia que ha tenido la clase magistral e invitando a ver que hay muchas y diferentes formas de enseñar y de ayudar a aprender.

Los profesores se están acercando a metodologías que parten y se sustentan en la identificación de problemas y el desarrollo de actividades asociadas a ellos (como investigación, análisis crítico, planes de intervención, estudio de casos) para reflexionar sobre los resultados y volver sobre ellos en otro nivel de complejidad. Esto es coherente y se sintoniza con el interés en generar conexiones entre las actividades académicas y las situaciones reales o simuladas de la vida personal o empresarial (ejercicio de empresa, economía experimental, emprendimiento) y la búsqueda de competencias relacionadas con la identificación de soluciones creativas a esos problemas o situaciones que se viven.

Precisamente, el fortalecimiento del trabajo en equipo (colaborativo, grupal) es una de las notas características de las propuestas. Se busca fortalecer competencias sociales (responsabilidad, liderazgo, solidaridad y otras asociadas a la ciudadanía y desempeño profesional). Este tipo de trabajo conlleva la identificación y desarrollo de roles concretos, de tal manera que se tenga la posibilidad de reflexionar sobre lo que se hace (acción-reflexión-acción).

## **El uso de TIC**

En ocho de las intervenciones reportadas se trabajaron enfoques para incorporar las TIC. En dos de ellos, las TIC son objeto de estudio como parte integral de las competencias a desarrollar, específicamente porque las aplican a un modelo de negocio o porque se busca comprender el uso de ellas en la empresa.

En todos los casos se reporta como herramienta de comunicación (publicación de actividades, publicación de temas, intercambio de mensajes) o como herramienta para la entrega de las producciones realizadas por los estudiantes. En estos casos pueden ser actividades puntuales no integradas entre sí ni soportadas por una plataforma de oferta de cursos.

Se reportan tres casos en los que, a través de una plataforma institucional, se evidencia que la incorporación de tecnologías en línea (plataforma LMS) deviene parte integral del desarrollo de las actividades. Entre ellos, un programa en transformación a modalidad virtual. Además de las plataformas, con todas las herramientas de publicación, comunicación y evaluación, en estos casos se hace uso de otras herramientas de comunicación complementarias como mensajería instantánea (Messenger) o telefonía en línea (Skype).

## ESTRATEGIAS GENERALES

---

### **Estrategia 1. Simulación empresarial (ejercicio de empresa).**

#### **Descripción y explicación de la estrategia**

La intervención se lleva a cabo en los siguientes momentos:

- *Ambientación y conformación de grupos.* Se entrega la estructura de la empresa que cada grupo debe crear y se les dicta una conferencia sobre creación de sociedades. Se conforman grupos de entre 3 y 6 personas y definen su objeto social, el valor de su capital y el tipo de sociedad.
- *Conformación, creación y legalización.* Los grupos elaboran y entregan documentos que soportan la creación de la empresa.
- *Primera rueda de negocios.* Involucra las siguientes acciones: acercamiento a las otras empresas, realización de publicidad e inicio de negocios que generan cuentas por cobrar, cuentas por pagar, cotizaciones y contratos.
- *Entrega de informes contables.* Entregan la contabilización de los hechos económicos de la primera rueda de negocios y documentos que soportan los negocios, tales como manual de procesos y procedimientos, documentos legales, contratos de trabajo legalizados y soportados y contratos de prestación de servicios.
- *Segunda rueda de negocios.* Realizan las mismas actividades de la primera rueda de negocios, hacen efectivas las cuentas por cobrar a los clientes y pagan las obligaciones contraídas en la rueda de negocios anterior.
- *Cierre del periodo contable.* Realizan las contabilizaciones adicionales cierre del ciclo contable con las transacciones realizadas de su propia empresa, aplicando así todos y cada uno de los temas tratados durante las clases.

## Aprendizajes que se promueven

Se promueve el aprendizaje activo para el desarrollo de competencias. A continuación se presentan cada una de las competencias y sus criterios de evaluación.

### ***Competencias Generales***

- Integración y comprensión de conocimientos.
  - El estudiante es capaz de aplicar los conocimientos vistos en clase a la práctica.
  - El estudiante da cuenta de los conocimientos adquiridos y apropiados durante el ejercicio práctico.
- Capacidad de análisis e interpretación de textos
  - El estudiante es capaz de interpretar los documentos indagados.
  - El estudiante puede aplicar su interpretación de los documentos a la creación de los documentos propios de la empresa.
- Aplicación de los conocimientos contables al ejercicio.
  - El estudiante es capaz de aplicar los conocimientos contables adquiridos en la asignatura a la creación y funcionamiento de empresas, como asientos contables, estados financieros, análisis de los estados, etc.

### ***Competencias Básicas***

- Trabajo en equipo
  - El estudiante cumple responsablemente con las funciones asignadas en el equipo.
  - El estudiante mantiene buenas relaciones y comunicación asertiva con los demás miembros del equipo.
- Toma de decisiones
  - El estudiante toma decisiones asertivas en el momento oportuno.
  - El estudiante toma decisiones acertadas en escenarios de incertidumbre.
- Liderazgo
  - El estudiante coordina y distribuye actividades en su equipo.
  - El estudiante tiene en cuenta los puntos de vista de los demás para la toma de decisiones.

- Competitividad bajo ambiente sano
  - El estudiante crea una empresa competitiva, sin hacer daño a los demás participantes.
  - El estudiante logra lo mejor de la empresa y apoya a sus compañeros para el crecimiento común.
- Creatividad
  - El estudiante resuelve los problemas propios del ejercicio de manera innovadora.
  - El estudiante es emprendedor en el ejercicio de empresa.

### ***Competencias Específicas***

- Habilidades de negociación
  - El estudiante es capaz de negociar su trabajo con el equipo.
  - El estudiante negocia eficientemente sus productos y servicios con clientes y proveedores de la simulación.
- Manejo de conflictos
  - El estudiante es capaz de resolver sus propios conflictos en el desempeño del ejercicio.
  - El estudiante puede resolver conflictos grupales, sin la intervención del docente.
- Otras funciones propias de cada cargo.
  - El estudiante cumple adecuadamente las funciones propias de su cargo.

### **Recomendaciones y limitaciones**

Esta estrategia exige el trabajo en equipo de docentes tanto de la asignatura como de otras áreas. Genera en los estudiantes alta motivación e identificación con las actividades propuestas dado su componente práctico y los resultados palpables que genera.

Se recomienda controlar la relación entre el tiempo disponible y los contenidos, de tal manera que los estudiantes hayan trabajado los conceptos antes de abordar el trabajo práctico. Por otro lado, se recomienda disponer de los espacios físicos adecuados, de acuerdo con el número de participantes.

## Simulación empresarial

Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá, Colombia.

Dalsy Y. Farfán Buitrago

Esta metodología busca llevar la enseñanza de la contabilidad a su aplicación práctica, a partir de un ejercicio de simulación empresarial, para el desarrollo de competencias básicas y específicas que están relacionadas directamente con la disciplina, e introduce al estudiante en el aprendizaje de la dirección y gerencia de empresas a partir de un ambiente financiero. La estrategia está subdividida en 6 momentos que permiten ir desde la ambientación para la creación hasta el cierre contable, de tal manera que el estudiante vive una situación de crear una empresa, realizar transacciones con personas y otras empresas y contabilizarlas.

Reporte: [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/84/archivos/PCC\\_EA\\_07\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/84/archivos/PCC_EA_07_2010.pdf)

## Estrategia 2. Caricatura económica.

### Descripción y explicación de la estrategia

En la presente estrategia, se propone la construcción de un trabajo, a lo largo del semestre, a partir de la indagación de una problemática económica representada en una caricatura. A cada estudiante se le asigna una caricatura y éste debe indagar sobre la problemática que él/ella observa e identifica en esta imagen. Cada estudiante plantea un interrogante de orden económico y busca la bibliografía y los ejes argumentativos para dar respuesta al interrogante planteado. En este sentido, la intervención debe ser vista también como la construcción de un trabajo de historia económica genuino, inspirado en la caricatura, pero resuelto por cada estudiante individualmente.

La estrategia se desarrolla en 3 pasos:

- *Paso 1: Confrontación con la problemática.* Cada estudiante recibirá una caricatura que represente alguna problemática económica. El estudiante deberá hacer una señalización de la imagen con aspectos como palabras claves, título tentativo, pregunta de análisis y plantear una forma de dar respuesta al interrogante con temas y bibliografía relevante.

Esta primera fase toma el primer mes de clase. Al final de esta etapa (mes 1), los estudiantes deberán hacer una actividad en grupos presentando sus interrogantes, su descripción de la caricatura y el tema económico que le suscitó la imagen. Una vez que hayan recibido los comentarios de sus compañeros, se realiza una presentación a todo el grupo.

La primera mirada a la caricatura es muy descriptiva, sin entrar a preguntarse por razones que subyacen al dibujo. El ejercicio debe llevar a las ideas de alto orden, en que ya no sólo se mire el dibujo, sino el contenido, los mensajes ocultos y las razones que pudieron incentivar ese tipo específico de crítica.

- *Paso 2: Estudio de la problemática de forma independiente.* Este paso tendrá una duración de 3 meses. Una vez que se haya discutido la temática en el paso 1, se elegirá el tema más pertinente para desarrollar. Es decir, aquel que esté bien planteado en términos económicos, que tenga relevancia con la historia de Colombia, sobre el cual haya información disponible (datos, fuentes primarias y especialmente secundarias) y que pueda desarrollarse en corto tiempo.

El estudiante deberá ir dando respuesta a su interrogante a partir de dos grandes subtemas. Este desarrollo será discutido en clase y en tutorías individuales con el profesor.

Se fomenta la transdisciplinariedad, con ánimo de revisar bibliografía que nutra la interpretación del estudiante. Los temas políticos, sociales y culturales son bienvenidos al desarrollo de su informe.

Es fundamental subrayar que ha sido el estudiante el creador de su interrogante, de un problema económico desde una perspectiva histórica, es decir, no hay temas impuestos ni respuestas correctas a la interpretación que cada uno hizo sobre su caricatura.

- *Paso 3: Análisis de la problemática.* Este paso está muy articulado con el anterior en la medida en que los elementos revisados son el fundamento del análisis. En esta fase, el estudiante debe desarrollar su capacidad investigativa, su capacidad de argumentación y de análisis.

## Aprendizajes que se promueven

Esta intervención está articulada con la necesidad de desarrollar competencias genéricas y específicas en los estudiantes de economía y propiciar igualmente el pensamiento complejo, permitir que la intuición y la indagación sean herramientas para plantear interrogantes y encontrar respuestas, bajo la premisa de que la historia económica no se construye con una sola visión. Es decir, se propicia que los estudiantes encuentren los diversos caminos para descubrir el pasado e indagar sobre las problemáticas, constituyendo un camino interesante la indagación a partir de la imagen.

Se busca propiciar competencias generales como la capacidad de abstracción, síntesis y análisis; la capacidad crítica; la capacidad para identificar, plantear y resolver problemas; la capacidad de comunicarse y argumentar en forma oral y escrita en español, con terminología económica. Y también competencias específicas como el conocimiento crítico de la relación entre los acontecimientos y procesos actuales y el pasado y el conocimiento de la historia del país (Colombia).

## Recomendaciones y limitaciones

Es pertinente que esta metodología se implemente en cursos ubicados de mitad de carrera en adelante, pues se requiere un conocimiento de las problemáticas económicas generales. Realizar esto en primeros semestres puede llevar a un trabajo excesivo de explicar y desmenuzar los conceptos económicos, además de los históricos.

Es recomendable aumentar el número de caricaturas para cada semestre posterior, para evitar posibles plagios con los trabajos de semestres pasados. Es necesario darles opciones a los estudiantes con nuevas caricaturas, lo cual exige aumentar gradualmente el archivo de las mismas.

La experiencia se hizo en cuatro meses y tal vez no haya sido el tiempo suficiente para generar la posibilidad de análisis que se esperaba de los estudiantes. Las limitaciones asociadas al nivel de lectura, escritura y análisis también se hacen evidentes. No obstante, la metodología logró potenciar el desarrollo de estas competencias.

## Caricatura económica.

Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá, Colombia.

Marta Juanita Villaveces N.

La intervención se basa en el uso de la caricatura económica como una fuente de aprendizaje que procura el análisis y la indagación individual del estudiante en temas de historia económica, con el fin de fomentar las competencias genéricas –capacidad de abstracción, análisis y planteo y resolución de problemas- como las específicas, asociadas al mejor conocimiento de la historia económica de Colombia y la relación entre los acontecimientos pasados y la economía actual.

Reporte: [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/90/archivos/PCC\\_EA\\_06\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/90/archivos/PCC_EA_06_2010.pdf)

## Estrategia 3. Cédulas de clase.

### Descripción y explicación de la estrategia

La estrategia consiste en la aplicación de las cédulas de clase como guía general para el diseño microcurricular. Cada cédula representa un tema para el cual se plantean objetivos, recursos, estrategias, situación problemática y aplicación de conocimientos, se incluye el desarrollo de competencias, la construcción de significados, evaluación del proceso y tareas. De esta manera, cada tema queda representado en un cuadro que presenta todos los elementos señalados.

La intervención se llevó a cabo en las siguientes fases.

- *Antecedentes.* Se realizó el diseño de las cédulas para la asignatura, luego se le presentó al docente respectivo y a los estudiantes.
- *Fase 1. Aplicación.* Las clases se desarrollaron normalmente siguiendo las pautas señaladas por las cédulas. Durante esta etapa, el profesor llevó una bitácora y se realizaron momentos de observación.
- *Fase 2. Seguimiento.* El profesor llevó una bitácora diaria para registrar sus observaciones y con los estudiantes se hicieron reuniones periódicas para valorar el avance. Se recogieron las impresiones de los estudiantes con el apoyo de un

observador (estudiante del grupo). El observador también revisó algunos de los productos realizados con el fin de verificar que se estuvieran cumpliendo los objetivos, estuvo presente en algunas de las sesiones de clase y apoyó al profesor en el diligenciamiento de la bitácora.

- *Fase 3. Evaluación.* Se llevó a cabo como estaba planteada en cada una de las cédulas de clase.
- *Fase 4. Retroalimentación.* En una reunión se revisaron los registros realizados, con el fin de robustecer el proyecto.

## **Aprendizajes que se promueven**

La estrategia busca:

- Establecer las actividades, tareas y procedimientos, de manera que los alumnos puedan ejecutarlos posteriormente. Aportar ejemplos claros de lo que se espera que realicen.
- Ayudar a los alumnos a establecer relaciones (puentes) entre sus experiencias y conocimientos previos y el contenido a estudiar.
- Presentar los nuevos contenidos en contextos significativos y relevantes para el alumno, de manera que el lenguaje sea más comprensible e interesante.
- Organizar los conocimientos del aprendiz sobre la base de sus experiencias o esquemas cognitivos previos.
- Trasladar información y transformar textos y contenidos de un género discursivo a otro.

## **Recomendaciones y limitaciones**

Entre las limitaciones que se hicieron evidentes en la estrategia, se encuentra la dificultad de los estudiantes para trabajar en equipo, el cambio a un enfoque desde el cual se les exige mayor participación y el contraste con las experiencias previas sobre lo que es investigar.

Se recomienda incluir acciones motivadoras, para asegurar la participación y optimizar las relaciones en clase, lo que contribuye de una manera importante al éxito de la inclusión de estrategias de aprendizaje. Esto va de la mano con la

sugerencia de incluir la participación de los estudiantes en la generación de los objetivos de la actividad, que los discutan, que los comenten y que se les permita cambiarlos con argumentos.

Asimismo, se aconseja planear muy bien el tiempo de las actividades, cuidándose de no perder información importante ni continuidad con la retroalimentación, e incluir visitas guiadas o convenios con organizaciones que les permitan realizar prácticas que tengan un producto final que sea útil, para la organización estudiada y para el alumno en clase.

Una última recomendación es dejar a potestad del docente su exposición personal, de acuerdo con los temas, ya que él elige como lleva la clase y los medios que le resultan más convenientes.

### **Cédulas de clase.**

**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, México.**

**Carlos Rodríguez**

El proyecto de intervención consiste en anexar al programa de estudio de una materia que se imparte actualmente en la currículum de la carrera en Administración, una serie de cédulas de clase, que incluye algunos elementos más de los que integran un programa normal; aparte de objetivos, recursos y temas a tratar, se incluyen estrategias generales de aprendizaje, situación problemática, aplicación de los conocimientos, competencias, construcción de significados, evaluación del proceso y orientación de la tarea, en que se implementan los cuatro pilares fundamentales que persigue el Proyecto Innova Cesal: un aprendizaje basado en competencias, con un enfoque hacia la complejidad de la educación, usando la investigación como herramienta de adquisición de conocimiento con apoyo de las TIC.

*Reporte: [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/89/archivos/PCC\\_EA\\_01\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/89/archivos/PCC_EA_01_2010.pdf)*

## Estrategia 4. Estudio de casos y trabajo por proyectos para la resolución de problemáticas reales.

### Descripción y explicación de la estrategia

La estrategia tiene varios componentes, que se desarrollan en diferentes momentos:

- *Cuestionario* (primera aplicación). Se realizó la pregunta: “¿Es usted la persona para iniciar un negocio?”, con el cual se buscó definir habilidades, experiencias y características del/la empresario/a, entender lo que contribuye a generar una idea de negocios exitosa, identificar varias ideas de negocios potenciales, analizarlas y seleccionar las más apropiadas para su empresa.
- *Método de casos*: los estudiantes se involucraron, buscando una comprensión profunda de cada caso para presentar respuestas creativas. Se trabajó en el análisis de casos como:
  - Los obreros *fantasmas*, con un planteamiento de un caso. De igual manera y dadas las circunstancias, se pidió analizar y presentar casos recientes sucedidos en Bolivia con este mismo tema.
  - Un caso de principios.
  - Desarrollo de un programa de reforzadores.
  - Prioridades después de un desastre.
  - ¿Cuántas rayas tiene una cebra?
  - Trabajo de equipo y creatividad: colocar doce clavos sobre un clavo.
- *Trabajos de ampliación de la materia*. Se evaluó en el transcurso del año, de acuerdo con normas vigentes en la Facultad. Los trabajos estarán enfocados a la ampliación de los temas de la materia, para determinar si se requiere ajustes y si es útil en cuanto al logro del aprendizaje y desarrollo de competencias y pensamiento complejo. Se tienen hasta el momento como temas de investigación:
  - Responsabilidad social de las empresas
  - Desarrollo de la Teoría de Liderazgo de Fiedler
  - El Email, Internet y otros medios de Comunicación
  - El empowerment
  - Cómo mejorar las comunicaciones en las organizaciones

- *El aprendizaje con la presentación de proyectos.* Este método permitirá presentar un emprendimiento exitoso en Bolivia, contrastando situaciones reales con la teoría para resolver problemas o proponer mejoras en las organizaciones analizadas. Les permitirá aprender a manejar y usar recursos como tiempo, materiales, equipos y fortalecer de esta manera un rasgo esencial de las competencias que es la relación entre teoría y práctica.
- *Cuestionario (segunda aplicación).* Esta aplicación permite determinar si se mejoraron las fortalezas y se aminoraron las debilidades para ser emprendedores.

## Aprendizajes que se promueven

El trabajo con casos permite el desarrollo de competencias profesionales que se definen como la capacidad de tomar decisiones sobre la base de los conocimientos, habilidades y actitudes asociadas a la profesión, para solucionar los problemas complejos que se presentan en el campo de su actividad profesional.

También permite el desarrollo del pensamiento complejo, a través de la búsqueda de alternativas creativas de solución de los casos. En el trabajo con proyectos, los estudiantes estimulan sus habilidades más fuertes y desarrollan algunas nuevas. Se motiva el interés por el aprendizaje y un sentimiento de responsabilidad y esfuerzo. Las competencias que se buscan lograr son:

- Identificar, delimitar y resolver situaciones y/o problemas.
- Comprender, analizar, modelar, sintetizar y resolver situaciones de su campo de formación profesional.
- Ejercer liderazgo activo.
- Generar nuevas ideas e impulsar el emprendimiento.
- Desarrollar y ejecutar proyectos de manera efectiva.
- Ejercer su profesión en el marco de la Ética y la responsabilidad social

## Recomendaciones y limitaciones

Es necesario socializar los resultados de la intervención a los demás docentes de la materia y de otras asignaturas relacionadas, especialmente de los últimos años de la carrera de Administración de Empresas, que abordan temáticas afines. Se recomienda tomar como premisa la promoción del pensamiento complejo y el logro de competencias para formar profesionales que generen soluciones creativas y equilibradas a los distintos problemas empresariales.

## **Estudio de casos y trabajo por proyectos para la resolución de problemáticas reales.**

**Universidad Técnica de Oruro, Oruro, Bolivia.**

**Mirtha Galindo Vásquez y Jenny Nilda Ramírez Choque**

Se buscó desarrollar en el estudiante habilidades de pensamiento flexible y creatividad, a fin de que lograra asumir un papel activo en su aprendizaje, que lo llevara a responsabilizarse de su propio proceso de adquisición y aplicación del conocimiento. De esta manera, se procuró que el alumno no fuera un receptor pasivo de conocimientos conceptuales y procedimentales mediante experiencias que le resultasen ajenas y distantes. La estrategia docente empleada se realizó a través de casos y trabajos de investigación con la elaboración de proyectos.

Reporte: [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/85/archivos/PCC\\_EA\\_10\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/85/archivos/PCC_EA_10_2010.pdf)

## **Estrategia 5. Aprendizaje basado en problemas en grupos masivos.**

### **Descripción y explicación de la estrategia**

Esta estrategia se trabajó en la asignatura *Investigación Operativa*, en su primera unidad relativa a Programación Lineal (PL). Dado que el eje medular de la PL es la modelización y resolución de problemas de decisión, se resolvió utilizar, como estrategia de enseñanza-aprendizaje, la resolución de problemas.

Dado que, en general, los autores coinciden en que una estrategia de enseñanza-aprendizaje basada en problemas debe utilizarse en grupos pequeños, que permita una fluida interacción entre docente y alumno, el gran desafío fue su implementación, ya que el grupo estándar es de 180 alumnos con un docente a cargo de las clases teóricas y uno a cargo de las prácticas. Debido a estas restricciones, se trasladaron los debates sobre los problemas al foro de discusión del aula virtual.

La estrategia utilizada para desarrollar la temática, desde el enfoque de resolución de problemas, puede sintetizarse en tres momentos:

- *Primer segmento. Explicativo, a cargo del profesor (modalidad presencial):* se inició el abordaje de la unidad con la presentación de un problema, analizado conjuntamente con los alumnos con el fin de determinar objetivos, restricciones y posibles vías de solución. Como resultado de esta actividad, se desarrolló en la pizarra el modelo matemático representativo de la situación, siempre trabajando conjuntamente con los alumnos. Una vez logrado el modelo para ese problema, se generalizó y se analizó su fundamentación teórica. Este primer segmento se llevó a cabo en una clase de dos horas reloj.
- *Segundo segmento. De aplicación a cargo de los alumnos (modalidad presencial):* en las dos clases sucesivas siguientes, de dos horas reloj cada una, se trabajó con problemas presentados en un material didáctico en el que gradualmente se incrementa el nivel de complejidad (en los primeros problemas se incluye la consigna a tener en cuenta para el análisis, mientras que los de mayor complejidad tienen sólo el enunciado). Finalmente, se les solicitó a los alumnos que como tarea, individual o grupal, realizaran el análisis y modelización de los problemas más complejos incluidos en el material didáctico.
- *Tercer segmento. Ejercitación a cargo de docentes y alumnos (modalidad virtual):* a partir de este momento, se organizó el trabajo en un foro, en el cual se plantearon problemáticas y, ante las consultas, se ofrecieron “pistas” que orientaron hacia la resolución, sin dar respuestas ni evaluarlas. Los foros se organizaron atendiendo a dos objetivos fundamentales:
  - Ser un medio de consulta mediada de los alumnos, que les permita realizar un trabajo independiente con los problemas propuestos.
  - Ser un mecanismo de autoevaluación de los aprendizajes, mediante consultas formuladas por los docentes.

Este segmento fue de duración variable, ya que los alumnos realizaban sus consultas a medida que iban avanzando en el material de estudio, cada uno a su propio ritmo. Asimismo, el monitoreo de los foros por parte de los docentes debe ser permanente, aún cuando las intervenciones sólo se realicen en los momentos oportunos.

## Aprendizajes que se promueven

Con la estrategia implementada, se pretende fomentar en los alumnos la capacidad de abstracción y comprensión de las características fundamentales de los problemas de decisión propuestos, como así también la capacidad de desarrollar el modelo cuantitativo que represente la situación analizada y permita resolver el problema.

## Recomendaciones y limitaciones

Sería pertinente confeccionar un instructivo de uso relativo a los foros de discusión para organizar las intervenciones de los alumnos. Si bien es necesario realizar un monitoreo permanente de las intervenciones, se debe permitir la discusión entre los alumnos para promover de esta manera el desarrollo del pensamiento complejo y el aprendizaje significativo.

La intervención propuesta requiere de un fuerte compromiso por parte de los docentes involucrados, ya que es necesario dedicarle una gran cantidad de horas, extra áulicas, debido a la necesidad de realizar un monitoreo permanente de las discusiones y orientar y reorientar a los estudiantes en sus análisis.

### **Aprendizaje basado en problemas en grupos masivos.**

**Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina**

**Claudia Etna Carignano**

Este trabajo presenta una intervención pedagógica en un curso de *Investigación Operativa* que tiene regularmente 180 alumnos con dos docentes a cargo. La estrategia de intervención se basó en la resolución de problemas, con la finalidad de desarrollar las competencias referidas a la capacidad de identificar, analizar, formular y resolver problemas de decisión que surjan en sistemas reales. La particularidad reside en que la discusión de los problemas se trasladó al ámbito virtual a través de los foros, permitiendo de esta manera la interacción de los alumnos entre pares y con los docentes, que de otra forma resultaría imposible, dado las características de masividad del grupo. Finalmente se analizaron los resultados de la intervención.

Reporte: [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/81/archivos/PCC\\_EA\\_02\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/81/archivos/PCC_EA_02_2010.pdf)

## **Estrategia 6. Actividades para desarrollar el saber, la ética y la calidad del servicio profesional en control interno.**

### **Descripción y explicación de la estrategia**

Los alumnos se organizan en grupos para llevar a cabo las actividades propuestas, no todos participan. Al ser elevado el número de estudiantes, éstos optan por adherir o no a la actividad.

Los grupos pueden integrarse de 3 a 5 alumnos, los que se nuclean en función de su propia afinidad o interés. La organización interna del grupo debe garantizar al menos la existencia de un responsable o líder de equipo y la de un relator y editor de los trabajos. La distribución interna de los trabajos dentro del grupo es decisión de los propios alumnos, así como la selección de la herramienta informática que utilicen para cumplir con las actividades asignadas al mismo.

Satisfecho el objetivo de la tarea, el grupo es evaluado con un puntaje determinado. Sin embargo, la asignación de puntos a cada uno de los integrantes del equipo es decidida dentro del grupo y comunicada por el líder al profesor en el momento de la entrega de trabajos.

El objetivo no es sólo cumplir con el proceso sino hacerlo de tal manera que el cliente (representado por el docente) perciba un mayor valor en el servicio profesional.

El docente se reúne con los grupos, al menos una vez, antes de iniciar, para definir lo que se espera de la tarea colectiva. Asume un rol de cliente respecto de las tareas encomendadas y asigna el puntaje de acuerdo con la satisfacción recibida. El docente requiere disponibilidad, pues el grupo va demandando precisiones o definiciones sobre la tarea.

Las actividades son de tres tipos para todos:

- Dominar la bibliografía sugerida por la cátedra y posterior exploración de nuevas fuentes relativas al tema. Ejemplo de actividades:
  - Comparación de la propuesta de dos autores sobre el componente “entorno de control”.

- Realización de un análisis histórico de los documentos COSO I y II, identificando las causas sociales, económicas, políticas que dieron lugar a su creación.
  - Identificación de problemáticas económicas, legales (desde diarios, revistas u otras publicaciones) que podrían haber sido evitadas con la aplicación de los principios previstos en los documentos:
  - Identificación de la relación existente entre los informes COSO y otras normas de seguridad, por ejemplo COBIT.
  - Ubicación de 2 limitaciones de la norma frente al delito informático.
- Relacionar - desde un punto de vista práctico- el tema con otros puntos de la materia y con otras materias. Las actividades se orientan a la aplicación real del análisis de riesgo y la implementación de pautas de control sobre:
    - Los procesos de compras, ventas, pagos y cobros.
    - Software de gestión contable.
    - Procesos de negocios observados en videos, películas, etc.
  - El último conjunto de tareas apunta a lograr una visión integral del rol del contador en materia de implementación y asesoramiento en materia de control interno. Las actividades inducen al estudiante a:
    - Proyectar el tema en estudio hacia la resolución de casos relativos a empresas del medio.
    - Confrontar investigaciones desarrolladas en la cátedra, en empresas del medio.

## **Aprendizajes que se promueven**

La propuesta pedagógica se construye sobre la base de que el conocimiento, la calidad del servicio profesional al cliente y la conducta ética son competencias valoradas por el medio laboral / profesional en que se desenvolverá el estudiante una vez graduado, que no están lo suficientemente explotadas a nivel de la enseñanza de grado.

Respecto de las competencias relacionadas con los valores éticos, compromiso moral, etc., es relevante crear conciencia en el estudiante de que el quehacer ético no es sólo el “postre” dentro del “menú de las competencias”, que se circunscribe sólo al conocimiento de las normas del código de ética aplicables a su profesión.

Asimismo, cuando se habla de servicio profesional y se lo asocia al contexto informático en el que se desempeñará el futuro contador, se espera una reflexión

profunda sobre los desafíos éticos, jurídicos y sociales del ciberespacio o infoética, en que se discuten temas como el acceso a la información digital, preservación de la información digital registrada, preparación de las sociedades para el ambiente multimedia, dominio público y multilingüismo, privacidad y confidencialidad en el ciberespacio, derechos de autor, propiedad intelectual y ‘uso justo’ de la información, entre otros.

En términos de competencias, los aprendizajes que se buscan son:

### ***Competencias transversales***

- Trabajar tanto en equipo como de manera autónoma
- Privilegiar el accionar ético como conducta de trabajo
- Expresarse con fluidez en forma oral y escrita
- Utilizar habitualmente las TIC.
- Asumir con responsabilidad y madurez la toma de decisiones
- Incorporar estándares de calidad en su trabajo

### ***Competencias genéricas y específicas***

- Buscar, seleccionar, utilizar y evaluar la información actualizada y pertinente para la toma de decisiones en materia de control interno
- Comprender el impacto que el análisis de riesgo y la implementación de controles tienen sobre la calidad y confiabilidad de la información contable.
- Utilizar tecnologías de información y comunicación genéricas y especializadas en su campo como soporte de su ejercicio profesional.
- Identificar, delimitar y resolver situaciones y/o problemas.
- Comprender el significado de la calidad del servicio profesional y su aporte de valor para el cliente.
- Reflexionar acerca de cómo influyen el compromiso, en tanto competencia profesional, y los valores éticos en relación con este tema.
- Lograr una visión integral del rol del contador en materia de implementación y asesoramiento respecto del control interno.

### **Recomendaciones y limitaciones**

Los docentes se muestran preocupados debido a que la propuesta implica duplicar la carga de su dedicación, pero están convencidos de que los modelos tradicionales de educación ya no responden al rol transformador que la sociedad

confiere a la Universidad. La institución debe abocarse a propiciar otros cambios, por ejemplo, insertar modelos por competencias en la reforma curricular en la que la institución está inmersa, como una forma de garantizar el futuro acrecentamiento de estas prácticas en el tiempo, y lograr que los objetivos del proceso pedagógico se midan en términos de resultados de aprendizaje y de competencias que deben ser adquiridas.

### **Actividades de aprendizaje para fortalecer el saber, la ética y la calidad del servicio profesional.**

**Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.**

**María Alejandra Marín**

Propuesta de intervención orientada a consolidar saberes. La innovación planteada radica en el modo en que serán relacionados y transferidos. La ética es el núcleo desde donde se articula el saber y la calidad del servicio profesional, el modo de presentarlo. El alumno desarrolla pensamiento complejo al adicionar al conocimiento variables que están presentes en la realidad a veces de modo inconciliable: la ética profesional y la satisfacción al cliente. El alumno hace una emulación de la realidad del ejercicio profesional, trabajando eficazmente en grupo y utilizando tecnologías de vanguardia. La aplicación parcial de esta estrategia dio resultados positivos, aunque la aplicación plena está condicionada por la masividad de la matrícula y la falta de capacitación docente para trabajar por competencias.

*Reporte: [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/86/archivos/PCC\\_EA\\_03\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/86/archivos/PCC_EA_03_2010.pdf)*

## **Estrategia 7. Diálogo entre las asignaturas Contabilidad Financiera, Contabilidad de Costos, Presupuestos y Diagnóstico Financiero.**

### **Descripción y explicación de la estrategia**

A partir del diálogo entre docentes de las asignaturas involucradas, se definen los estados financieros y el balance general como ejes articuladores de los aprendizajes esperados en las asignaturas *Contabilidad Financiera*, *Contabilidad de Costos*, *Presupuestos* y *Diagnóstico Financiero*.

Los profesores conectan y concertan todos los temas de forma tal que se mire al *balance general* y al *estado de resultados* como los ejes integradores de todas las asignaturas. La manera de auditar esta estrategia de trabajo es realizando un examen único final, en el cual debe ser explícito que cualquier temática abordada se cristalice en el estado de resultados y en el balance general.

La intervención tiene los siguientes momentos:

- *Encuesta de diagnóstico para profesores y estudiantes.* Permite identificar temas abordados por los profesores y conocimientos previos de los estudiantes.
- *Reunión de profesores* para organizar y consensuar la tarea.
- *Labor en el aula.*
- *Cuestionarios de evaluación.* Al final de cada asignatura se realiza un examen común.

*Labor en el aula.* Una vez concluida la conceptualización sobre el balance general, se presenta como muestra el balance de una empresa del entorno, facilitado por la cámara de comercio o por los mismos estudiantes que tengan relación con el mundo empresarial, lo mismo se hace con el *estado de resultados*.

Cuando se abordan tipos de empresa, se trabaja con ejemplos concretos, tales como el de una sociedad anónima, limitada, el de una empresa de servicios, comercializadora, de producción, de minería, agroindustrial, etc.

Dependiendo del tema a tratar, es decir, si se aborda el tema de acciones, de bonos, activos especiales, etc., el profesor se encarga de llevar una muestra significativa de lo anterior, para que los estudiantes tengan un mayor acercamiento a la realidad económica.

En el tema de moneda extranjera, el profesor lleva a clase billetes de dólares, euros o bolívares, las monedas más usuales en las transacciones comerciales. Estos son fotocopiados y a cada estudiante se le da una determinada cantidad y con ello se simula un crédito en moneda extranjera, se les fija un plazo y el número de cuotas para amortizar dicha deuda. En temas como descuentos, devoluciones, rebajas, impuesto al valor agregado (IVA), el profesor lleva a los alumnos facturas reales, donde se hayan aplicado estos conceptos.

En el primer parcial (25%) se presenta un problema integral que se inicia en el estado de resultados y concluye en el balance general. El propósito central es

que el profesorado enseñe estos temas concatenados con el balance general y el estado de resultados, mostrando su relación lógica y para garantizar que esto se esté llevando a cabo se realiza un examen final único, cuyo peso es del 20% al 30%. En dicho examen entre muchos ítems se le pregunta al estudiante que relacionen estos tipos de tema con el estado de resultados y el balance general.

También se utiliza con frecuencia el minicaso, donde el estudiante no sólo debe abordar de forma integral toda la temática dada hasta el momento, sino que debe tomar decisiones de carácter administrativo.

### ***Trabajo de Campo.***

- El trabajo se inicia cuando ya se ha dictado el 25% de la asignatura.
- Se le solicita a los estudiantes que reunidos en grupos de dos (2) personas, consigan el Balance General y el Estado de resultados de una empresa real y a medida que se van desarrollando los temas, se les asigna tareas.
- Se les presenta un caso de excedente de caja para que ellos decidan: invertir en certificado de depósito a término (CDT), en bonos, acciones, en moneda extranjera o no invertir. Los datos presentados son reales, tienen que mostrar los respectivos valores y sustentar la razón por la cual toman esa decisión.
- Debe gestionar un crédito en moneda extranjera: dólares, euros, bolívares, a la tasa vigente, y cuando amortice la deuda, lo debe hacer también a la tasa vigente en ese momento. Dentro de este ejercicio, el estudiante debe adquirir por lo menos un dólar, un euro, o un bolívar y al cabo de, por lo menos, quince (15) días, venderlo y explicar la utilidad o pérdida generada por esta transacción.

El estudiante debe mostrar cuál es el efecto del préstamo que hizo en moneda extranjera en el balance general y en el estado de resultados de la empresa que está administrando.

- Para practicar los pasivos estimados generados por las prestaciones sociales, se le solicita al estudiante que liquide las prestaciones a la empleada de servicios domésticos de su hogar o, en su defecto, al de uno de los otros empleados domésticos, tales como el jardinero, conductor. Si no es posible el acceso a esta información, se le facilita, de acuerdo con la elección de su preferencia, a un funcionario o docente de la institución Universitaria. El estudiante debe mostrar qué efecto tiene la liquidación de estas prestaciones en el estado de resultados de la empresa que él está manejando.

## Aprendizajes que se promueven

- Identificar y delimitar situaciones y/o problemas del contexto empresarial.
- Elaborar y aplicar técnicas para el abordaje de la realidad empresarial.
- Relacionar los conceptos impartidos en el aula con la realidad empresarial.
- Aprender en contexto los temas contables planteado por el profesor.
- Correlacionar entre sí los diferentes temas abordados por la contabilidad, teniendo como punto de referencia el estado de resultados y el balance general.
- Valorar los diferentes temas de contabilidad como insumos muy importantes para asignaturas posteriores.
- Trabajar en equipo, dado que el trabajo de campo se realiza en parejas o en grupos de tres (3) personas.
- Capacidad investigativa, aunque son investigaciones sencillas, se desarrolla en el estudiante el espíritu de búsqueda, el análisis, la comprobación de hipótesis.

## Recomendaciones y limitaciones

El tiempo necesario para implementar las intervenciones ha sido realmente muy corto, por lo que el ámbito de aplicación ha sido muy reducido. Además de lo anterior, cabe notar que cuando hay distintos profesores que dictan la asignatura, no todos comparten la perspectiva propuesta de contextualizar la asignatura, concibiéndola como un insumo para el futuro académico de los cursos superiores y facilitando el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

### **Diálogo de temas entre las asignaturas Contabilidad Financiera, Contabilidad de Costos, Presupuestos y Diagnóstico Financiero.**

Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

Jaime Castrillón

Los docentes de las asignaturas Contabilidad Financiera, Contabilidad de Costos, Presupuestos y Diagnóstico Financiero conectan y concertan los temas para lograr que el balance general y los estados financieros sean los ejes articuladores del aprendizaje esperado. La estrategia se valida con un examen único.

Reporte: [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/82/archivos/PCC\\_EA\\_08\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/82/archivos/PCC_EA_08_2010.pdf)

## **Estrategia 8. Economía experimental.**

### **Descripción y explicación de la estrategia.**

La economía experimental pretende, a través de “laboratorios” en los que se controlan factores externos, simular las condiciones en las que se dan las relaciones entre los diferentes agentes económicos. De este modo, se busca, entre otras cosas, contrastar las hipótesis que surgen de la teoría económica y demostrar entre los participantes la aplicabilidad de las mismas en el mundo real. En este proyecto se reporta la experiencia basada en producción de aviones de papel, pero se puede realizar con otro tipo de empresas.

Se conforman varias empresas que fabrican aviones de papel. Participan diferentes tipos de agentes: los empleados (estudiantes), los inspectores de calidad (tantos como empresas) y los asistentes (entre los cuales puede estar el docente) que recogen la información, manejan los suministros y procesan la información recogida.

La actividad está regulada por insumos fijos idénticos para todos, reglas de producción y especificaciones del producto. Los inspectores verifican que se cumplan estas especificaciones.

Se realizan varias rondas (de 2 ó 3 minutos) de producción en las que los empleados serán los mismos siempre.

Los resultados se procesan y se muestran para analizarlos a la luz de la teoría, tratando temas como la productividad marginal de los factores, el producto medio, división del trabajo, especialización de tareas, liderazgo y sus efectos y el rol de la experiencia.

### **Aprendizajes que se promueven**

La actividad está orientada a que los estudiantes reconozcan la utilidad de los modelos económicos para entender la manera en que los agentes del mercado toman decisiones y cómo estas decisiones interactúan para dar lugar a un resultado final que se observa en los mercados.

## Recomendaciones y limitaciones

La actividad propuesta requiere no sólo de tiempo importante en la preparación, sino además, tiempo de clase necesario para la explicación de los modelos teóricos y la formalización asociada con cada uno de ellos. De lo contrario, se pierde el sentido de la economía experimental, que radica en contrastar las hipótesis que surgen de modelos económicos en los que el rigor viene, precisamente, de la mezcla entre los aspectos conceptuales y matemáticos que dan lugar a resultados observables en el mundo real. Por esta razón, a menudo no queda tiempo para la aplicación de todos los experimentos que se quisieran con el consecuente precio en términos pedagógicos.

Los resultados de la estrategia planteada fueron evaluados con una herramienta muy limitada. La evaluación docente puede ser afectada por múltiples elementos. Existe una dificultad evidente para controlar el efecto de otros factores sobre el impacto final de la estrategia. Es necesario, a futuro, si se quiere evaluar la estrategia, elaborar un instrumento que evalúe sólo los aspectos relacionados con el la metodología experimental y que sea aplicado en períodos previos y posteriores a estos ejercicios experimentales de manera que se evalúe el impacto específico.

### **Economía experimental.**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA –, Bogotá, Colombia.**

**Juan Felipe Parra Osorio**

En esta intervención se recurre a la economía experimental que permite a los estudiantes comprobar, a través de ejercicios en los que ellos mismos interactúan, que los modelos planteados por la teoría económica en efecto resultan útiles para predecir ciertos comportamientos de los agentes económicos. En los experimentos se tienen variables controladas (como insumos, actores, condiciones) y se mantienen unas reglas de producción. Los resultados de los juegos permiten al estudiante valorar el logro de diferentes aprendizajes de temas críticos de la microeconomía.

*Reporte: [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/88/archivos/PCC\\_EA\\_09\\_2011.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/88/archivos/PCC_EA_09_2011.pdf)*

## **Estrategia 9. Estrategia para promover una mayor humanización en el proceso enseñanza-aprendizaje en la formación de administradores.**

### **Descripción y explicación de la estrategia**

Esta estrategia se aplicó en la asignatura Gerencia de Recursos Humanos. La intervención se desarrolla en seis fases:

- Labor en el aula. Se desarrollaron clases magistrales con apoyo audiovisual para la exposición teórica de algunos contenidos, documentales y videos para evidenciar la teoría aplicada, resolución de casos prácticos de organizaciones en operación, así como dinámicas para la autoevaluación, el análisis de situaciones problemáticas del entorno nacional e internacional y para la toma de decisiones individuales y grupales.
- Actividades individuales extra clase para la reflexión y desarrollo personal. Se implementó el análisis de la “noticia semanal” a nivel individual, para el análisis y la reflexión sobre temas de actualidad en el campo nacional e internacional, relacionados con el entorno empresarial o sucesos de alto impacto social. Además, se les asignaron otras tareas extraclase para la autoevaluación personal y el conocimiento de los distintos talentos o inteligencias que tiene o puede desarrollar cada individuo.
- Investigación de campo. Se llevaron a cabo trabajos de investigación en grupo, relacionados con la gestión de varias empresas seleccionadas como buenos o malos ejemplos y testimonios en la gestión del talento humano y cumplimiento de la responsabilidad social.
- Actividades grupales de discusión y análisis. Se realizaron videoforos relacionados con los últimos acontecimientos del contexto nacional e internacional y charlas con especialistas en temas de motivación y liderazgo, así como de empresarios exitosos y socialmente comprometidos. Adicionalmente, se desarrollaron dinámicas para estimular el trabajo en equipo y se expusieron casos prácticos de empresas no ajustadas a las necesidades del entorno.
- Incorporación voluntaria de estudiantes en programas sociales. Se extendió invitación a todos los estudiantes para la incorporación voluntaria en alguno de los dos programas sociales que ofrece la Escuela, de forma gratuita, a dos grupos vulnerables de la sociedad, uno dirigido a Jefas de Hogar de escasos recursos y el otro a Adultos Mayores de 60 años.

- Uso de algunas tecnologías de información y comunicación. Casi toda la comunicación con los estudiantes fue por vía electrónica, utilizando la plataforma virtual de la Universidad, para intercambiar material, avisos, entrega de calificaciones y para generar un foro durante varias semanas con el fin de analizar noticias o temas del entorno nacional e internacional.

### **Aprendizajes que se promueven**

- Habilidad para la comunicación asertiva dentro de la empresa y distintos grupos de la comunidad.
- Participación activa y solidaria con grupos vulnerables de la sociedad
- Toma de decisiones orientadas a las necesidades de las personas
- Liderazgo centrado en valores

### **Recomendaciones y limitaciones.**

- Es necesario y conveniente divulgar la intervención y sus resultados a nivel de todos los profesores de la Escuela y de otras carreras que imparte la Universidad, para aprovechar los esfuerzos desplegados y generar un mayor valor agregado en el proceso de humanización que se busca para la formación de profesionales.
- Se considera importante definir como ejes fundamentales para las intervenciones en el aula, independientemente del curso que se trate, la ética y la responsabilidad social para lograr la formación humana de profesionales.
- Se estima importante tomar como premisa la promoción del pensamiento complejo y el aprendizaje significativo para alcanzar procesos enseñanza-aprendizaje, que eviten la formación de profesionales que traten de inventar lo ya inventado o descubrir lo que ya se ha descubierto y que por el contrario generen soluciones creativas y equilibradas a los distintos problemas que han deshumanizado al mundo.

## **Estrategia para promover una mayor humanización en el proceso enseñanza-aprendizaje en la formación de administradores.**

**Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.**

**Isabel Cristina Arroyo Venegas**

Se presenta una estrategia para promover una mayor humanización en el proceso enseñanza-aprendizaje en el curso de Gerencia de Recursos Humanos. Contempla esa intervención seis fases interrelacionadas entre sí, que involucran diversas medidas y actividades para fomentar el desarrollo del pensamiento complejo y las competencias personales y profesionales, para un ejercicio humano de la profesión. Los resultados obtenidos evidenciaron que la ética y la responsabilidad social son dos componentes fundamentales para humanizar los procesos en todos los ámbitos de convivencia, que existe un vacío en esa dirección en la formación de administradores y que es viable construir modelos educativos con rostro humano.

*Reporte: [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/79/archivos/PCC\\_EA\\_05\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/79/archivos/PCC_EA_05_2010.pdf)*

## **Estrategia 10. Proyectos de investigación a través de tareas integradoras.**

### **Descripción y explicación de la estrategia**

El docente diseña diferentes tareas y cada una se va integrando a la siguiente, para que el estudiante, al final del curso, estructure un reporte final de investigación de análisis e interpretación de estados financieros sobre la empresa que le interesa para su desarrollo profesional. En este caso, el proyecto de investigación es el conjunto de trabajos y actividades que se ejecutan de forma coordinada e interrelacionadas unas con otras. El papel del docente es promover la investigación en su rol de facilitador.

El diseño instruccional de la experiencia educativa *análisis e interpretación* de estados financieros, a través de la propuesta del proyecto de investigación, se compone de las siguientes tareas integradoras:

- *Tarea uno.* Realiza una observación para identificar algunas de las empresas que existen en su entorno y contexto real.
- *Tarea dos.* Elegir una empresa en la que al estudiante le gustaría desarrollarse como profesionista y que cotice en la Bolsa Mexicana de Valores.
- *Tarea tres.* Plantear la hipótesis a partir del prestigio que tiene la empresa en el mercado o lo que de ella se conoce por los medios de comunicación.
- *Tarea cuatro.* Navegar en la página web de la Bolsa Mexicana de Valores para la búsqueda y selección de la información financiera de la empresa seleccionada, estados financieros y dictamen de los mismos, notas de los estados financieros u otra información similar sobre ella. Determinar el grado de control de las inversiones en acciones de las empresas involucradas.
- *Tarea cinco.* Aplicación de los diferentes métodos y técnicas de análisis de estados financieros Microsoft office (herramienta Excel).
- *Tarea seis.* Presentar los resultados obtenidos durante el desarrollo de la tarea cinco, acompañándolos de gráficas de barra, gráficas de pastel, gráficas de frecuencia u otras.
- *Tarea siete.* Análisis, interpretación, evaluación y diagnóstico de resultados.
- *Tarea ocho.* Realizar el contraste o comparación de la hipótesis determinada en la tarea tres con los resultados obtenidos en el desarrollo de la tarea seis, evaluar los resultados obtenidos en la tarea siete y hacer un proceso reflexivo sobre la evaluación financiera, si es satisfactoria, negativa o excelente al ser comparada con la hipótesis planteada.

Hipótesis planteada	Datos obtenidos	Reflexiones		
		Verdadera	Falsa	Otra
La liquidez que tiene la empresa es satisfactoria				
El índice de endeudamiento es el adecuado				
La empresa tiene estructura financiera sana				

- *Tarea nueve.* Presentación de reporte y reflexiones. Presentar en informe escrito el producto final del desempeño y ejecución de las 8 tareas, describiendo, articulando y reflexionando los diferentes resultados obtenidos en la aplicación de los diferentes métodos y técnicas de análisis e interpretación de estados financieros. Evaluar el comportamiento financiero (debilidades y fortalezas) de la empresa objeto de estudio. En forma narrativa, presentar las actitudes de los empresarios en la búsqueda de fuentes de financiamiento y aplicación de recursos financieros, así como la responsabilidad social corporativa. De igual manera, presentar en este reporte el diagnóstico sobre el pasado, presente y futuro de la empresa analizada dentro de la economía de México y a nivel internacional.

## **Aprendizajes que se promueven.**

Los participantes en esta actividad:

- Se organizaron de forma adecuada e interpretaron, en la mayoría de los casos, correctamente los estados financieros.
- Movilizaron y reconstruyeron sus conocimientos previos.
- Tomaron su propia iniciativa para elegir una empresa para realizar su proyecto de investigación, emitiendo una hipótesis.
- Buscaron, organizaron y manejaron la información de manera adecuada.
- Aplicaron las diferentes técnicas y métodos de análisis e interpretación de estados financieros.
- Evaluaron los diversos resultados obtenidos al aplicar las diferentes técnicas y métodos de análisis e interpretación de estados financieros.
- Comprobaron la validez por medio de contrastes de uno o varios resultados.
- Reflexionaron sobre la toma de decisiones de los administradores y empresarios.
- Desarrollaron el pensamiento complejo para la estructura de su producto final.

## **Recomendaciones y limitaciones**

Resultó difícil conocer con anterioridad los niveles cualitativos del grupo, las diferencias en los niveles de competencia y ritmos de cada estudiante. A partir de esta circunstancia, es necesario considerar las estrategias para tener en cuenta los diferentes ritmos de los estudiantes y, en el mismo sentido, crear las condiciones para que, teniendo en cuenta esta heterogeneidad, los alumnos puedan vivir una experiencia valiosa y gratificante tanto en el sentido académico, como en el apoyo que se puede prestar colaborativamente.

## Proyectos de investigación a través de tareas integradoras.

Universidad Veracruzana, Xalapa, México.

María Esther Morales Estrada

La metodología diseñada y aplicada está centrada en proyectos de investigación, a través de tareas integradoras tomando como referencia los lineamientos del MEIF (modelo educativo integral y flexible). Dentro de esta metodología, el docente diseña diferentes tareas y cada una se va integrando a la siguiente, para que el estudiante, al final del curso, estructure un reporte final de investigación de análisis e interpretación de estados financieros sobre la empresa que le interesa para su desarrollo profesional.

Reporte: [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/83/archivos/PCC\\_EA\\_04\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/83/archivos/PCC_EA_04_2010.pdf)

## Estrategia 11. Actividades académicas extras no calificables para mejorar rendimiento.

En primer lugar, se procedió a identificar a los estudiantes que no obtuvieron una buena calificación en su primera prueba. A continuación, se habló con estos estudiantes para saber el porqué y preguntarles si estaban interesados en realizar actividades académicas extra a las planteadas inicialmente en el syllabus del curso, para mejorar su rendimiento. Estas actividades incluían ejercicios extra no calificables de un nivel más exigente a las tareas, talleres, quices y exámenes normales del curso. Se les asignaba una fecha de entrega y durante ese lapso de tiempo, los estudiantes podían hacer consultas específicas de los ejercicios.

## **Actividades académicas extras no calificables para mejorar rendimiento.**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA –, Bogotá, Colombia.  
Andrés Mora Valencia**

En esta experiencia se realizan ejercicios extras no calificables de un nivel más exigente a las tareas, talleres, quices y exámenes normales del curso con estudiantes que reprueban la primera evaluación de la asignatura Contabilidad Básica.

*Reporte: [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/87/archivos/PCC\\_EA\\_11\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/87/archivos/PCC_EA_11_2010.pdf)*

## **Estrategia 12. El guión de aprendizaje como eje para la virtualización.**

### **Descripción y explicación de la estrategia**

Esta experiencia se desarrolla en un programa de nivel tecnológico, de modalidad a distancia que está realizando su transición a modalidad virtual. Se implementan los guiones de aprendizaje, se hace sistematización de la experiencia y con sus resultados se realizan cambios al guión en cada periodo académico. La sistematización consiste en el registro de la memoria de la experiencia, desde el punto de vista de los dos actores centrales (estudiantes y tutores), y luego, a partir de éstos y del análisis de los registros de las interacciones, acercarse a la construcción de conocimiento sobre la experiencia misma, de tal manera que se valore lo realizado y se generen ajustes que contribuyan a optimizar el logro de los aprendizajes. La estrategia tiene sentido en la medida en que se hace con la participación de los actores del proceso (estudiantes y profesores). De esta manera, se espera tener una dinámica de cambio permanente que contribuya a afinar la estrategia y mejorar el impacto del uso del guión.

En el guión están pensados, organizados e integrados los elementos que componen la ruta de aprendizaje de las asignaturas del programa, por tanto se espera que la dinámica permita que, en un periodo determinado de tiempo, el guión se establezca y garantice el alcance de los aprendizajes propuestos con una optimización de cada uno de los elementos utilizados.

El ciclo del proceso tiene los siguientes momentos:

- Vinculación y formación de tutores. En esta etapa, se define quiénes actuarán como tutores líderes y quiénes como tutores acompañantes. Se forman en los aspectos básicos de sus roles y en el uso de la plataforma.
- Elaboración del guión de aprendizaje. El tutor líder elabora el guión de aprendizaje con la asesoría del equipo base del proyecto.
- Montaje del curso matriz en plataforma (versión 1).
- Socialización entre tutores.
- Réplica de curso y registro de tutores.
- Registro de estudiantes en los cursos asignados.
- Desarrollo del periodo académico y registro de la experiencia (diarios).
- Elaboración de reportes individuales de la experiencia (tutores y estudiantes).
- Recolección de registros de interacciones y análisis cualitativo de la información.
- Definición de aportes a la asignatura a partir de diarios, reportes y reuniones del colectivo.
- Elaboración de nueva versión del guión.
- Ajustes al curso matriz en plataforma (versión 2).

Este ciclo continúa tratando de garantizar que estudiantes y profesores mantengan el ritmo de registro de la experiencia, para lo cual se hace un esfuerzo de acompañamiento, seguimiento y formación de manera permanente.

## **Aprendizajes que se promueven.**

Los aprendizajes buscados para el equipo coordinador, los tutores y los estudiantes son:

Trabajar con la sistematización de experiencias como base metodológica, lo que permite que todos los actores participen de la construcción tanto de conocimiento como de la metodología en sí. Los aportes de todos son tenidos en cuenta y, al mismo tiempo, dada la formación que es necesario realizar, se logra impulsar competencias para la investigación en todos los participantes.

Las asignaturas, cada una en su marco de acción, promueven aprendizajes específicos de acuerdo con el marco curricular que les corresponde. En este reporte, se trabajó con las asignaturas Visión Emprendedora, Contabilidad, Matemáticas, Taller de Lenguaje y Desarrollo Humano. Como eje horizontal articulador de esta

propuesta está la elaboración del “plan emprendedor”, para lo cual los estudiantes progresivamente van aprendiendo diferentes competencias promovidas desde los guiones específicos. Los aprendizajes que tienen el papel de eje integrador del primer nivel es la identificación de la idea emprendedora.

## Recomendaciones y limitaciones

Entre los aspectos que pueden considerarse como limitaciones y que representan retos y recomendaciones para el desarrollo del proyecto tenemos:

- Lograr la participación en el registro. Como la metodología está basada en lo que las personas escriben sobre su experiencia, es necesario trabajar mucho en fortalecer las competencias de los participantes (estudiantes, docentes, equipo coordinador) de tal manera que el registro constante se logre hacer de una manera natural. El reto más significativo es con los estudiantes. Es necesario trabajar en algunas estrategias que puedan contribuir a garantizar que un número mayor de estudiantes hagan el registro, pero además, que el registro realmente comunique la experiencia. En la experiencia vivida hasta ahora los registros son escasos y los tutores en general tratan de comunicar sus ideas tiempo después de que han sucedido.
- Se requiere trabajar intensamente la formación metodológica (en cuanto a su lógica, instrumentos, estrategias), pero también en cuanto a su enfoque (criterios desde los cuales está pensada). De esa forma, se puede lograr una mayor concientización y seguridad en el aporte que cada uno puede realizar.
- Retomando los resultados de esta primera experiencia, es necesario reevaluar las categorías de análisis para contar con resultados que se puedan traducir efectivamente en el mejoramiento de la experiencia. Aunque para esta primera etapa se contó con esos elementos, no había total seguridad de cómo realizar el proceso.
- Es necesario mejorar el proceso de documentación, almacenamiento y recuperación de información, dado el alto volumen de archivos que se generan. Esto debe permitir una mayor precisión en el seguimiento a las producciones y puede contribuir también a un más eficiente acceso y uso de la información que se está recolectando constantemente.

- Aunque se ha avanzado en diferentes aspectos de las estrategias de evaluación del aprendizaje, este punto sigue siendo uno de los que requiere mayor inversión.

## **El guión de aprendizaje como eje para la virtualización.**

**Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.**

**Juan Carlos Barbosa Herrera**

Se presenta una experiencia en la que, a partir del esquema de guiones de aprendizaje, se implementa la modalidad virtual en un programa del nivel tecnológico. El ciclo de la estrategia incluye cada uno de los pasos seguidos por el guión desde que se diseña, pasando por la preparación de los actores, el registro de la experiencia, el análisis colectivo de la misma y la renovación de la propuesta inicial. La estrategia se está llevando a cabo con los dos primeros niveles del programa a la fecha.

*Reporte: [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/80/archivos/PCC\\_EA\\_12\\_2011.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/80/archivos/PCC_EA_12_2011.pdf)*

## CASOS DESARROLLADOS EN EL MARCO DEL PROYECTO INNOVA CESAL

---

Arroyo Venegas, I. C. (2010). *Estrategia para promover una mayor humanización en el proceso enseñanza-aprendizaje en la formación de administradores*. Universidad de Costa Rica, Costa Rica. Innova Cesal. Estrategias para el desarrollo de pensamiento complejo y competencias. Recuperado de [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/79/archivos/PCC\\_EA\\_05\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/79/archivos/PCC_EA_05_2010.pdf)

Barbosa Herrera, J. C. (2011). *El guión de aprendizaje como eje para la virtualización*. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Innova Cesal. Estrategias para el desarrollo de pensamiento complejo y competencias. Recuperado de [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/80/archivos/PCC\\_EA\\_12\\_2011.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/80/archivos/PCC_EA_12_2011.pdf)

Carignano, C. E. (2010). *Aprendizaje basado en problemas en grupos masivos*. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Innova Cesal. Estrategias para el desarrollo de pensamiento complejo y competencias. Recuperado de [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/81/archivos/PCC\\_EA\\_02\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/81/archivos/PCC_EA_02_2010.pdf)

Castrillón Cifuentes, J. (2010). *Diálogo entre las asignaturas contabilidad financiera, contabilidad de costos, presupuestos y diagnostico financiero*. Universidad del Norte, Colombia. Innova Cesal. Estrategias para el desarrollo de pensamiento complejo y competencias. Recuperado de [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/82/archivos/PCC\\_EA\\_08\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/82/archivos/PCC_EA_08_2010.pdf)

Estrada Morales, M. E. (2010). *Desarrollo de proyectos de investigación: análisis e interpretación de estados financieros a través de tareas integradoras*. Universidad Veracruzana, México. Innova Cesal. Estrategias para el desarrollo de pensamiento complejo y competencias. Recuperado de [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/83/archivos/PCC\\_EA\\_04\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/83/archivos/PCC_EA_04_2010.pdf)

Farfán Buitrago, D. Y. (2010). *Metodología de educación vivencial basada en competencias: Ejercicio de simulación creación de empresa*. Universidad del Rosario, Colombia. Innova Cesal. Estrategias para el desarrollo de pensamiento complejo y competencias. Recuperado de [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/84/archivos/PCC\\_EA\\_07\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/84/archivos/PCC_EA_07_2010.pdf)

- Galindo Vásquez, M. y Ramírez Choque, J. (2010). *Estrategias para el desarrollo de competencias en administración*. Estrategias para el desarrollo de pensamiento complejo y competencias. Universidad Técnica de Oruro, Bolivia. Innova Cesal. Estrategias para el desarrollo de pensamiento complejo y competencias. Recuperado de [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/85/archivos/PCC\\_EA\\_10\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/85/archivos/PCC_EA_10_2010.pdf)
- Marín, M. A. (2010). *El saber, la ética y la calidad del servicio profesional*. Universidad Nacional de Cuyo, Argentina. Innova Cesal. Estrategias para el desarrollo de pensamiento complejo y competencias. Recuperado de [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/86/archivos/PCC\\_EA\\_03\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/86/archivos/PCC_EA_03_2010.pdf)
- Mora Valencia, A. (2010). *Reducción del índice de deserción en los primeros semestres*. Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Colombia. Innova Cesal. Estrategias para el desarrollo de pensamiento complejo y competencias. Recuperado de [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/87/archivos/PCC\\_EA\\_11\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/87/archivos/PCC_EA_11_2010.pdf)
- Parra Osorio, J. F. (2010). *La economía experimental como estrategia para propiciar cambios en el aprendizaje de la microeconomía*. Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Colombia. Innova Cesal. Estrategias para el desarrollo de pensamiento complejo y competencias. Recuperado de [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/88/archivos/PCC\\_EA\\_09\\_2011.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/88/archivos/PCC_EA_09_2011.pdf)
- Rodríguez Garza, C. A. (2010). *Cédula de Apoyo a Programas de Estudio*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. Innova Cesal. Estrategias para el desarrollo de pensamiento complejo y competencias. Recuperado de [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/89/archivos/PCC\\_EA\\_01\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/89/archivos/PCC_EA_01_2010.pdf)
- Villaveces Niño, J. (2010). *Caricatura para la enseñanza de la historia económica*. Universidad del Rosario, Colombia. Innova Cesal. Estrategias para el desarrollo de pensamiento complejo y competencias. Recuperado de [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema01/90/archivos/PCC\\_EA\\_06\\_2010.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema01/90/archivos/PCC_EA_06_2010.pdf)

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE PENSAMIENTO COMPLEJO Y COMPETENCIAS