

Innovación educativa utilizando las metodologías ABP en 3 universidades paraguayas

Educational innovation using PBL methodologies in 3 universities in Paraguay

***Orlando Pérez**¹ <https://orcid.org/0000-0002-6454-5013>

¹Universidad Autónoma de Asunción, Facultad de Ciencias de la Económicas y Empresariales. Asunción, Paraguay

RESUMEN: *Este estudio de casos describe cómo influyen la cultura institucional y personal de los actores involucrados en los procesos y dimensiones de la innovación educativa al incorporar las estrategias de Aprendizaje Basados en Problemas y Aprendizaje Basado en Proyectos, en 3 universidades paraguayas durante el periodo 2017 al 2020. Las dimensiones estudiadas son: Origen de las innovaciones, Liderazgo de las personas, Fases y estrategias del proceso, Valores de los involucrados, Resistencia y obstáculos al cambio, Impacto y Financiamiento del proceso de innovación; y los emergentes sistémicos culturales desde la perspectiva pedagógica. Los resultados indican que la cultura organizacional es un gran factor condicionante de los procesos de innovación, que algunos profesores son el origen y los líderes de los procesos de cambio, con gran compromiso y superando resistencias institucionales, de los estudiantes, de los directivos y del cuerpo docente. Se concluye que las instituciones no consideran a la innovación como activo estratégico actuando de forma reactiva a los cambios y que la cultura institucional no propicia el ambiente adecuado para la implementación de innovaciones, por lo cual éstas son emergentes y endógenas. Se recomienda que las instituciones incorporen los procesos de innovación en los planes estratégicos, de desarrollo y de mejora, generando además espacios internos y permanentes de formación y acompañamiento a la innovación.*

Palabras claves: *Innovación pedagógica, Estrategias de aprendizaje ABP, Gestión del cambio educativo, Posgrados universitarios, Estudio de Casos múltiples.*

* Investigador organizacional, educativo e intercultural

Email: orlandpe@gmail.com

Recibido: 01/02/2021 Aceptado: 01/11/2021

Doi: [10.18004/riics.2021.diciembre.279](https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.279)

ISSN (Impresa) 2225-5117. ISSN (En Línea) 2226-4000.

Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.
Vol. 17 n° 2, diciembre, 2021. pág. 279-304



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una [Licencia Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ABSTRACT: *This case study describes how the institutional and personal culture of the actors involved in the processes and dimensions of education innovation influence by incorporating Problem-Based Learning and Project-Based Learning strategies, in 3 universities in Paraguay during the period 2017 to 2020. The dimension studied are: Origin of innovations, Leadership of people, Phases and strategies of the process, Values of those involved, Resistance and obstacles to change, Impact and Financing of the innovation process; and emerging systemic cultures from the pedagogical perspective. The results indicate that organizational culture is a great conditioning factor of innovation processes, that some teachers are the origin and leaders of change processes, with great commitment and overcoming institutional, student and faculty resistance. It is concluded that the institutions do not consider innovation as a strategic asset, acting reactively to changes and that the institutional culture does not provide the right environment for the implementation of innovations, which is why these are emerging and endogenous. It is recommended that institutions incorporate innovation processes into strategic, development and improvement plans, also generating internal and permanent spaces for training and support for innovation.*

Keywords: *Pedagogical innovation, PBL learning strategies, Management of educational change, Postgraduate university degrees, Multiple case studies.*

INTRODUCCIÓN

Las instituciones universitarias paraguayas han experimentado grandes cambios, transformaciones y modificaciones en las últimas décadas a partir de los '90. Desde la incorporación de normativas regulatorias para el funcionamiento, habilitación y los sistemas de aseguramiento de la calidad, se han visto en la necesidad generar iniciativas en relación con la innovación, la investigación, el diseño curricular con resultados y consecuentes impactos muy heterogéneos.

Hay que señalar en particular el incremento de la investigación científica y tecnológica, que desde el punto de vista cuantitativo, debe considerarse promisorio, aunque aún lejos de los estándares esperados, considerando los procesos de aseguramiento de la calidad llevados adelante por la Agencia Nacional de Acreditación de la Educación Superior de Paraguay, ANEAES, la que además identifica que ambas las dimensiones presentan evidente debilidad institucional en las universidades, especialmente en grado, porque los procesos de acreditación de posgrados son incipientes, pero esa misma situación está siendo confirmada,

considerando los diferentes dictámenes, en los cuales se evidencia la necesidad y mejora en el volumen de investigación desde ambas dimensiones, la cantidad y aún más urgente en la calidad de las mismas.

Igualmente se han identificado la necesidad de trabajar nuevas metodologías que permitan renovar el proceso de enseñanza y aprendizaje en los posgrados, especialmente aquellas que permitan un mayor involucramiento de los estudiantes que requieren procesos de incorporación de competencias más complejas y de mayor impacto en sus actividades profesionales y laborales, tales como; estudio casos, análisis de problemas y gestión de proyectos.

Lo que evidencia además aspectos críticos e importantes que son relativos a la formación docentes, especialmente en relación con la innovación pedagógica, lo que asu vez condiciona la incorporación didáctica de nuevas estrategias de aprendizajes, la mejora de las existentes, además de la renovación de los factores del liderazgo y la motivación de los estudiantes en los diferentes ambientes de aprendizajes.

Estos factores enunciados de forma puntual, aunque no son los únicos, presentan otras dificultades en la conexión de la producción académica con las necesidades sociales, entre otras y al mismo tiempo emergen otros derivados: Necesidades de diferentes factores del entorno, necesidades institucionales internas; el actual proceso de cambio del sistema universitario paraguayo; la pandemia mundial, intencionalmente abstraída en este trabajo por su complejidad es un factor transformador de nivel superior, cuyo impacto e influencia aún no somos capaces de dimensionar; la tecnología en general, los medios digitales, los recursos e instrumentos informáticos, la conectividad, el acceso amplio y discrecional a la información; la transformación de la actividad docente ya con foco en la profesionalización y especialización; nuevas maneras de entender la gestión y el gobierno universitario, entre otros factores estructurales a considerar.

Estos cambios identificados, fundamentales llevan a la necesidad de una modificación de los requisitos que se esperan o demandan del cuerpo docente y de los directivos. Entre otros, se espera un mayor compromiso para realizar proyectos estratégicos, una dirección descentralizada, desarrollo de capacidades para responder a un ingreso mayor de estudiantes, aceptación de nuevas formas de contratación de docentes, con habilidades diferenciales, innovadores, comprometidos, con voluntad de colaboración y competencia para trabajar en modalidades didácticas complejas y diversas, mediados por las nuevas tecnologías digitales y con capacidad para hacer uso eficiente de ellas.

Aun considerando ámbitos de gestión de los procesos universitarios en las áreas de posgrado, este estudio privilegia el foco pedagógico para el análisis de las diferentes situaciones investigadas, especialmente las relacionadas a la innovación y el uso de estrategias de enseñanza y aprendizaje, relacionados a la Resolución de Problemas y Diseño de Proyectos, por ello se parte de la conceptualización de los procesos de cambio centrados en la organización universitaria de corte más clásico, también para estabilizar el análisis de la situación actual, que se ve muy alterada por los factores propios de la situación pandémica actuante en el periodo de recolección de datos y análisis del problema de investigación, que establece el periodo de tiempo de este trabajo.

Se identifican en las estructuras universitarias los procesos relacionados a los tres pilares básicos: docencia, investigación y extensión, articulados por la gestión, los cuales requieren además una comprensión compleja de su accionar, incluso fuera de los procesos oficiales de planificación estratégica, de los planes de desarrollo y en consecuencia fuera de los procesos de mejora continua.

Aspecto importante también de considerar en la necesidad de negociación entre personas de la institución con otras personas que están fuera del alcance de la misma, lo cual constituye el ecosistema de relaciones y de la acción organizacional, de resultado sistémico y emergente, incluso con resultados no esperados (Morin, 2010)

Con la misma intención se utilizan en este trabajo los conceptos de Fullan (2008) y Hargreaves (2005) que sostienen la importancia de considerar la perspectiva compleja, sistémica y multirrelacional como elementos emergentes relacionados influyen en los procesos de cambio en las organizaciones educativas.

Algunos antecedentes para este estudio están relacionados a la revisión influencia de la innovación curricular en la enseñanza y el aprendizaje a través de la aplicación de nuevas tecnologías con fines educativos, el cambio en el número de estudiantes, estructuras y financiación de Hannan y Silver (2005), las estrategias más abiertas de aprendizaje, la innovación educativa con el aprendizaje basado en problemas y en proyectos en las universidades españolas y el estudio sobre innovaciones llevadas a cabo en universidades catalanas realizado por un equipo de investigadores españoles, (Tomás y otros, 2008). Estudios referentes al mismo tema realizados en el Espacio Europeo de Enseñanza Superior. (Bernabeu Tamayo, 2009). El estudio sobre el Uso del Aprendizaje Basado en Problemas en la enseñanza universitaria. Análisis de las competencias adquiridas y su impacto en universidades sevillanas, entre otros.

Estas referencias delimitan el ámbito de la problemática de la innovación educativa a través de la utilización de las estrategias de Aprendizaje Basados en Problemas y Proyectos como una forma de permitir también la equiparación de estudios y como iniciativas curriculares de adecuación y modernización de los programas universitarios para dar respuestas adecuadas en ambientes laborales cambiantes y de mayor exigencia.

La limitada producción académica y estudios técnicos en esta área es incrementada por las dificultades de aplicar de forma directa a la universidad los resultados de la investigación y las teorías organizacionales por lo relacionado a la naturaleza pedagógica de los centros educativos, por cuanto la organización universitaria fuertemente condicionada por las interacciones sociales generando una a gran diversidad de pautas de funcionamiento y modos de estructura y gestión, lo cual lo hace compleja y diversa.

El objetivo general del estudio es: Describir cómo influyen la cultura institucional y personal de los actores involucrados de las áreas de posgrado en los procesos y dimensiones de la innovación pedagógica y didáctica al incorporar las estrategias de Aprendizaje Basados en Problemas y Aprendizaje Basado en Proyectos, en 3 universidades paraguayas durante el periodo 2017 al 2020

Por ello el interés de este trabajo es de enfoque pedagógico más que en la gestión de los procesos de innovación para caracterizar la cultura innovadora en las áreas de posgrado en algunas universidades paraguayas y para que estas experiencias pueden ser parámetro válido para cuando otras instituciones decidan llevar a cabo procesos de innovación pedagógica en sus áreas de posgrado.

METODOLOGÍA.

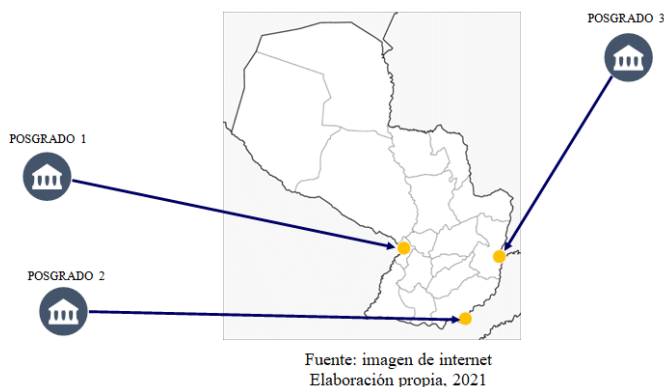
La metodología es de estudio casos múltiples de enfoque cualitativo, lo cual implica un abordaje epistemológico de características interpretativas y ontológicamente holístico, dando énfasis a las experiencias de las personas involucradas en los procesos de implementación de las estrategias ABP en relación con los elementos propios de cada uno de los contextos desde la percepción de los protagonistas, para luego ser analizados a la luz de las referencias teóricas, buscando desde comprender la actuación de todos los involucrados y el resultado en los procesos de innovación pedagógica en las áreas de posgrado.

Tiene el propósito de priorizar los aspectos de la innovación en cada una de las unidades de estudio, para comprender el sentido que los protagonistas dan a las innovaciones implantadas y el significado que se constituye en la estructura cultural de cada organización. (Barrera de Hurtado, 2005)

Se concreta través del Estudio de caso de Tipo III o Múltiple con enfoque Holístico, para describir por interpretación las decisiones que sustentaron el proceso de innovación los posgrados universitarios, considerando los motivos de esas decisiones, quienes la tomaron y también cuales han sido los resultados de los procesos implantados. (Yin, 2003)

La delimitación geográfica de la República del Paraguay, localizando la primera unidad de análisis en la Ciudad de Asunción, la segunda en la Ciudad de Pilar, la tercera en Ciudad del Este; las cuales estarán identificadas como posgrados 1 al 3, determinando la ventana temporal entre los años 2017 a 2020.

- Posgrado 1 de la Ciudad de Asunción – Capital de la República del Paraguay
- Posgrado 2 de la Ciudad de Encarnación – Departamento de Itapúa
- Posgrado 3 de Ciudad del Este – Departamento de Alto Paraná



Fuente: imagen de internet

Elaboración propia, 2021

Figura 10. Localización de las unidades de análisis del estudio

Algunas limitaciones del estudio: La situación de pandemia que han obligado a cambios en la modalidad de trabajo y en el acceso a los referentes de los posgrados que no siempre estaban disponibles para la realización de las entrevistas, los procedimientos para el acceso a la información documental, la reticencia institucional de facilitar el acceso a las situaciones relacionadas a la toma de decisiones de gestión y financieras, la reticencia de los informantes a brindar información detallada de las unidades de estudio, entre otras.

RESULTADOS.

Los posgrados estudiados se distribuyen territorialmente y se caracterizan de la siguiente forma:

- Posgrado 1 de la Ciudad de Asunción – Capital de la República del Paraguay
 - o Sus programas: Administración de empresas: Administración pública, Contabilidad y Auditoría, Administración financiera, Educación
- Posgrado 2 de la Ciudad de Encarnación– Departamento de Itapúa
 - o Sus programas: Derecho, Gestión organizacional, Educación.
- Posgrado 3 de Ciudad del Este – Departamento de Alto Paraná
 - o Sus programas: Administración de empresas, Administración pública, Administración financiera, Derecho, Educación

En el Posgrado 1, las estrategias de Aprendizaje Basado en Problemas y el Aprendizaje Basado en Proyectos, se utilizan desde el 2013, pero no fue hasta iniciados los procesos de acreditación de carreras de grado, En el año 2015 que comenzaron a considerarse como metodologías de aprendizajes adecuados para la formación universitaria, influidos por algunas experiencias de docentes en universidades extranjeras, utilizando incluso los mismos casos de esas universidades para el desarrollo en las clases.

Como algunos profesores de posgrado también son docentes de las carreras de grado, estas metodologías ABP comienzan a ser utilizadas a partir del año 2015 con los primeros procesos de acreditación, tanto en relación a la resolución de

problemas como al desarrollo de proyectos, siendo incluidas como estrategias didácticas en aula, y se incluyen en la currícula oficial a través de la promoción de algunos docentes de los módulos relacionados a toma de decisiones, habilidades gerenciales y del trabajo final de maestría de los programas de posgrado.

- *El Origen de las innovaciones pedagógicas.*

El origen de los procesos de innovación tiene varias vertientes, una de ellas emergente, a través de los procesos de asimilación producto de las iniciativas de los docentes, lo cual siempre ha sido un origen usual de procesos de cambio en la universidad paraguaya, específicamente en las áreas de posgrado.

Otra vertiente está relacionado a los proyectos de trabajo conjunto con universidades extranjeras a partir de diferentes iniciativas tales como Tunning, Erasmus y otros proyectos relacionados con diferentes programas de intercambio, movilidad, actividades académicas conjuntas, etc.

Como parte del proceso de acreditación de las carreras empresariales, de las cuales el área de posgrado es parte, según la estructura orgánica de la universidad, se elaboró el Plan Estratégico de la Universidad y también el Plan de Desarrollo del área, en el cual se menciona la necesidad de realizar programas de innovación, con la participación de docentes, funcionarios y directivos

Aspecto importante del origen de las innovaciones, identificando la dirección de los cambios, que pueden ser de arriba-abajo, inicialmente por cuanto se mencionan las directrices en el plan estratégico, pero las fuertes iniciativas de abajo hacia arriba se determinan a partir de las propuestas de algunos docentes que se constituyeron en líderes emergentes del proceso de innovación.

- *El Liderazgo en los procesos de innovación*

Los cambios en el Posgrado 1 se dieron a través de diversas expresiones de liderazgo, por la concurrencia de profesionales que generalmente tienen años de experiencia docente, los últimos grados de la formación universitaria y también vasta experiencia y reconocimiento en el ámbito laboral.

Estas características sitúan al liderazgo en una urdimbre compleja, especialmente en los procesos de innovación, generan algunos puntos en donde se debe poner énfasis en el nivel de influencia y la capacidad de adhesión que ha generado en el área de posgrado estudiada.

- *Grado de apoyo al liderazgo en el proceso de innovación*

Los procesos de innovación se sitúan puntualmente dentro del área de posgrado, con incidencia del plan estratégico y del plan de desarrollo de la Facultad del área empresarial, como un proceso fragmentado, por lo cual el liderazgo no se identificado con mucha claridad desde el cuerpo directivo y más desde la propia iniciativa de algunos docentes.

- *Formas de expresiones del ejercicio del liderazgo*

El liderazgo efectivo para impulsar las innovaciones se estableció inicialmente fuera del área de posgrado, en los niveles directivos de alta dirección de la institución, que se concretó en las directrices del plan estratégico y de desarrollo, con menor intensidad desde la dirección del área, pero se hizo efectiva por medio de las iniciativas de algunos docentes que aprovecharon esta instancia para proponer algunos cambios relacionados con la aplicación de metodologías ABP en las materias a su cargo.

- *Nivel de intensidad de liderazgo en el proceso de innovación*

La intensidad del liderazgo institucional ha tenido diferentes niveles, de tal forma que en algunos casos han dado más fluidez a los procesos de innovación y en su mayoría lo hicieron más lentos.

- *Fases y estrategias de los procesos innovadores*

Los procesos de innovación presentan diferentes fases en las cuales también se ejecutan algunas estrategias:

- *Fase de Sensibilización*

El proceso de innovación, inicio con una fase de inclusión en la formulación del plan estratégico, con directrices para la incorporación de nuevas estrategias de aprendizaje, con énfasis en el desarrollo de habilidades resolutivas y capacidad de generar proyectos, basados en la necesidad de repensar la formación profesional de los administradores, tanto en el grado como en el posgrado.

- *Fase de Experimentación*

Los procesos de innovación se realizaron de manera fragmentada, aunque no planificada, pero dentro de algunos módulos en donde los profesores experimentaron las metodologías ABP como estrategias de aprendizaje.

- *Fase de Ejecución*

Según los datos recolectados, la innovación se fue implantando de forma puntual y fragmentada, aunque dentro de una directriz estratégica específica y más concentrada en los últimos módulos de los programas del Posgrado 1, donde los proyectos y la resolución de problemas es más intensa, considerando que el desarrollo de proyectos es un requisito para el egreso.

- *Fase de Consolidación de la innovación*

El proceso de innovación es aún incipiente, en términos generales, aunque en algunas materias están más consolidados, porque corresponden a módulos de la fase final de los programas del Posgrado 1, el cual se está trabajando en la revisión de las experiencias para determinar los ámbitos en donde seguir desarrollando los procesos de innovación.

- *Fase de Difusión*

Hasta el momento del cierre de este estudio no se han establecido estrategias concretas de difusión en relación con los procesos de innovación.

- *Los Valores en los procesos de innovación*

Los valores expresados en la conducta de los involucrados en el proceso de innovación a través de las metodologías ABP en el Posgrado 1 de acuerdo al lugar, responsabilidad y momento en los cuales participaron en el cambio en el área.

- *Valores de los implementadores de la innovación*

Una de las tareas más difíciles en la investigación es establecer los parámetros para determinar una posición sobre los valores de las personas involucradas que está conformada por el relacionamiento entre las personas, el reconocimiento personal y profesional, el comportamiento evidenciado, el mismo ambiente, las opiniones expresadas y otros elementos a considerar.

- *Las Resistencias y Obstáculos a los procesos de innovación*

La resistencia al cambio es el reflejo de muchas de situaciones relacionadas con el proceso de innovación, que genera dificultades y obstáculos para una implantación adecuada, también se manifiestan en el Posgrado 1.

- *Resistencias de las personas a la innovación*

La resistencia al cambio como fenómeno complejo asociado a los procesos de innovación se presentan de forma diversa, a veces son más explícitas que otras, incluso se combinan, según se desprende de la narración de las experiencias de los informantes clave del estudio de caso.

Los profesores y los directivos coinciden en que el cuerpo docente establece una forma corporativa de resistencia al cambio con mayor celeridad que encontrar puntos de coincidencia para generar cambios.

- *El impacto de los procesos de innovación educativa*

El impacto de las innovaciones se refleja tanto sobre las personas, sobre los procesos, sobre la estructura organizacional del Posgrado 1, especialmente en la relación profesor, estudiantes, institución es bien compleja.

- *Impacto en el currículo de los programas del posgrado*

La innovación en el Posgrado 1 se centró básicamente en las estrategias de aula, aun con afectaciones sobre los contenidos curriculares, el énfasis estuvo en las actividades para mejorar algunas competencias, y por otro lado también la adecuación de recursos y materiales.

- *Impacto en las estructuras institucionales*

Los procesos de cambio organizacionales impactan en las estructuras de la institución y por ello el área del Posgrado 1 también ha generado impacto en toda la universidad, generando modificaciones a partir de un potente soporte tecnológico existente.

- *Impacto sobre las personas*

Los impactos mayores de los procesos de innovación se generaron sobre las personas involucradas, especialmente sobre el profesor quien dinamiza el trabajo didáctico, que además debe administrar su cambio de rol, cediendo el protagonismo del aprendizaje a los estudiantes, asumiendo la función de guía y facilitador, lo cual aún requiere ajustes para hacer más efectivo el proceso de innovación y el uso de las metodologías ABP utilizadas.

- *El Financiamiento de los procesos de innovación*

El financiamiento de las innovaciones es un punto crítico en el Posgrado 1, con evidencias de acompañamiento a la innovación de estas metodologías ABP, al ser formulados en el plan estratégico institucional, pero igualmente muchas de las inversiones se enfocaron a otros proyectos y como complemento apoyaron a estas estrategias pedagógicas.

Caso 2: Posgrado 2 de la Ciudad de Encarnación

En el Posgrado 2, las estrategias de ABP se utilizan desde el año 2012, comenzaron a implementarse a partir de las recomendaciones de algunos profesores encargados del desarrollo de algunos módulos de los programas de posgrado, considerando los procesos de acreditación y las experiencias exitosas en otras universidades nacionales e internacionales.

Igualmente, las estrategias de elaboración de proyectos como parte de las materias se han utilizado desde el inicio de los posgrados, a través de los tradicionales trabajos solicitados como parte de la aplicación práctica de los conocimientos y conceptos desarrollados en diferentes módulos de los programas.

Las estrategias ABP no han sido utilizados en los módulos, excepto por la aplicación esporádica de algún análisis de situaciones particulares sin considerarse como metodologías de aprendizajes adecuados la forma de trabajo o estrategias de aula, pero no incluidas en la currícula oficial.

• *El Origen de las innovaciones pedagógicas.*

En el Posgrado 2, las estrategias ABP, se utilizan desde el 2012, pero comenzaron a considerarse como metodologías de aprendizaje adecuados para la formación universitaria desde el 2016, a partir de experiencias de diversos profesores que realizaron sus cursos de maestría y doctorado en universidades argentinas y otras universidades extranjeras. Además, otros profesores de la Ciudad de Asunción también trabajaban con estas metodologías ABP y por ello la utilización se fue haciendo más usual a partir del año 2018.

Las metodologías ABP, tanto resolución de problemas como proyectos, son incluidas como forma de trabajo o estrategias de aula, incluidos en los ajustes curriculares de los programas de posgrado, especialmente en contenidos relacionados a la toma de decisiones, planificación estratégica y gestión del cambio.

En el Posgrado 2 el origen de los procesos de innovación, tienen diversas vertientes, siendo la más importante el origen emergente, por la adopción de iniciativas de algunos docentes, especialmente a partir del reemplazo de profesores que no son del cuerpo estable de la universidad por profesores internos, quienes al tomar las cátedras, desarrollan con los contenidos que ya estaban establecidos, incluso usando las mismas estrategias y los mismos materiales.

Otros orígenes son en los proyectos de cooperación con universidades extranjeras como Tunning, Erasmus y otros proyectos relacionados con diferentes programas de intercambio, movilidad, actividades académicas conjuntas, etc.

No menos importante es la ya mencionada influencia de los desarrollos curriculares y actividades pedagógicas como base en la experiencia de docentes de la universidad en los programas de formación de posgrado de las instituciones extranjeras.

Se debe considerar que por la fluidez entre las carreras de grado y los programas de posgrado, especialmente por los profesores, que se hacen cargo de las materias y los módulos, permite una mayor permeabilidad para la utilización de estrategias similares o iguales.

Los procesos de acreditación de las carreras universitarias han sido de gran ayuda para incorporar nuevas formas de trabajo porque los profesores que además son pares evaluadores, comenzaron a incorporar experiencia al conocer otras universidades nacionales e internacionales.

Algunos profesores siguen trabajando con las metodologías con las cuales se sienten más cómodos, como en una zona de seguridad, aunque los directivos ya están convencidos que se debe cambiar y abogan para que sea lo más rápido posible.

Los orígenes del cambio en el Posgrado 2 se han dado de abajo para arriba, aunque también hay que reconocer el trabajo de las autoridades para comprender la necesidad de cambio y también establecer directrices de arriba hacia abajo, permitiendo que las acciones de innovación pedagógica se registren en el plan de desarrollo del posgrado y de las carreras de grado de la universidad.

- *El Liderazgo en los procesos de innovación*

Los cambios en el Posgrado 2 también han permitido identificar diversas expresiones de liderazgo como resultado de la interacción entre profesionales que generalmente tienen muchos años de experiencia en la docencia, además del reconocimiento académico y profesional, considerando también el nivel de influencia y la capacidad de conseguir adeptos, en el área de posgrado estudiada, a favor o no de las innovaciones realizadas.

- *Grado de apoyo al liderazgo en el proceso de innovación*

Los procesos de innovación considerados en los relatos de los informantes han sido registrados en el plan de desarrollo de las carreras de posgrados y las expresiones de liderazgo más claras se han identificado en el cuerpo docente, resaltando el impulso y apoyo a las iniciativas, más que de los integrantes del

cuerpo directivo, según los reportan los informantes claves del estudio.

- *Formas de expresiones del ejercicio del liderazgo*

El liderazgo para el desarrollo efectivo de las innovaciones se estableció inicialmente dentro del Posgrado 2, a través profesores de la propia universidad y específicamente de un profesor externo a la universidad a cargo del desarrollo de algunas materias dentro de los programas de posgrado, quienes presentaron iniciativas para generar cambios relacionados con la aplicación de metodologías ABP en las materias a su cargo.

- *Nivel de intensidad de liderazgo en el proceso de innovación*

Los niveles de intensidad del liderazgo docente han sido variables, por lo cual la velocidad de los cambios ha sido condicionada en los procesos de innovación, por lo cual algunas innovaciones se han realizado de forma rápida y otros de manera muy lenta y fragmentada.

- *Fases y estrategias de los procesos innovadores*

Las características de la innovación en el Posgrado 2 en diferentes fases y estrategias, se detallan a partir del relato de los informantes claves.

- *Fase de Sensibilización*

Como se inició de forma emergente, la sensibilización del proceso de innovación ha sido casi inexistente, aunque las diferentes instancias de acreditación han generado el ambiente propicio para que se inicien las innovaciones.

La constitución de los comités de autoevaluación y la formulación de un plan de desarrollo del Posgrado 2 permitieron a los docentes presentar propuestas de metodologías innovadoras en las áreas de formación empresarial, educación y especialmente gestión organizacional.

- *Fase de Experimentación*

Los procesos de innovación se realizaron de forma emergente y no oficial, a partir de iniciativas muy puntuales, con el propósito de mejorar las metodologías ABP a través de la experimentación y ajustes en algunas clases de los programas de posgrado.

- *Fase de Ejecución*

Según los datos recolectados, los procesos de innovación se fueron desarrollando por ajuste gradual a partir de la experimentación en las diferentes clases; tanto de las metodologías de resolución de problemas como proyectos requieren un gran esfuerzo de investigación, consistencia de los datos que permitan la inferencia y el análisis, además de una lógica general propia de la realidad, y no solo una compilación desde las anécdotas o experiencias generales, así que tanto experimentación como ejecución se dieron de forma simultánea.

- *Fase de Consolidación de la innovación*

El proceso de innovación en el Posgrado 2, es incipiente, con avances y retrocesos, a partir de trabajar con materiales, recursos y planificación en constante ajuste, que se considera institucionalmente como proceso evidente de innovación educativa.

- *Fase de Difusión*

Esta fase aún no se ha considerado como alcanzada en el Posgrado 2, como lo refieren los informantes clave porque no se encuentra consolidada en todo el posgrado, es de aplicación parcial y aun la comunicación no es adecuada.

- *Los Valores en los procesos de innovación*

La conducta de los actores involucrados en el proceso de innovación con las metodologías ABP se relatan a través de los informantes claves de la unidad de análisis del Posgrado 2.

- *Valores de los implementadores de la innovación*

La determinación de valores a través de los relatos de informante clave, considerando su involucramiento, compromiso, prestigio profesional, reconocimiento personal, actitud y relacionamiento entre colegas, es difícil de catalogar, pero se considera que la actitud de la mayoría de los profesores es por lo menos distante y sin involucramientos evidentes, excepto por la iniciativa y entusiasmo evidenciados por el grupo de profesores promotores.

- *Las Resistencias y Obstáculos a los procesos de innovación*

El proceso de innovación en el Posgrado 2 también se encontró con expresiones de resistencia al cambio, que generaron dificultades y obstáculos que afectaron las actividades de trabajo.

- *Resistencias de las personas a la innovación*

La resistencia al cambio, presentó comportamientos individuales y colectivos de las personas hacia las acciones que intentan modificar procesos, conductas, ambientes, entre otros factores, y se expresan de diversa forma, las cuales se identifican por el relato de los informante clave del Posgrado 2 como individual y colectiva y que no se expresa de explícitamente sino a través de la no colaboración evidente, expresada a graves de imposibilidades de acompañamiento por razones de tiempo, exceso de actividades laborales, falta de formación específica y de experiencia en el uso de las metodologías ABP.

- *El impacto de los procesos de innovación educativa*

El impacto de los procesos de innovación ABP sobre lo involucrados, los procesos y el área del Posgrado 2 son bien diversas.

- *Impacto en el currículo de los programas del posgrado*

La innovación en el Posgrado 2 estaba enfocada en las actividades en la sala de clases y las actividades a distancia, con mucho trabajo sobre los materiales didácticos específicos, pero sin grandes modificaciones iniciales sobre los aspectos curriculares.

- *Impacto en las estructuras institucionales*

Como los procesos de innovación impactan también en la infraestructura y la estructura del Posgrado 2, los cuales se identifican sobre las necesidades de mejorar el soporte tecnológico, el equipamiento de las aulas y la formación de los docentes.

- *Impacto sobre las personas*

Los mayores impactos de la innovación en el Posgrado 2 han sido sobre las personas; los directivos tuvieron que incorporar una serie de prioridades de la innovación a sus actividades de gestión, los estudiantes también fueron exigidos en relación a estar a la altura de los requerimientos de estas metodologías, pero el mayor impacto ha sido sobre el cuerpo de profesores porque deben cambiar su forma de actuar en aula, incorporar formas diferentes de enseñar, de trabajar la planificación, los recursos y las estrategias de aula.

- *El Financiamiento de los procesos de innovación*

El aspecto financiero debió enfrentar una nueva forma de gestionar y de definir las prioridades, especialmente en relación a la identificación de necesidades intangibles de apoyo financiero como la formación del cuerpo docente y la contratación de consultores especializados, porque financiar innovaciones requiere valorizar económicamente factores que son intangibles y otros no son tan evidentes y es difícil compatibilizar los criterios de validez pedagógica con criterios económicos.

Posgrado 3 de Ciudad del Este

En el Posgrado 3, las metodologías ABP, sobre problemas y proyectos se utilizan desde el año 2017, implementándose a partir de la intervención de profesores en algunos módulos específicos que se capitalizaron también como innovaciones para ser consideradas en los procesos de acreditación de los programas de posgrado.

Como en los diversos programas de posgrado impartido en la mayoría de las universidades paraguayas, generalmente la utilización de la elaboración de proyectos es muy usual, relacionados a los trabajos prácticos en cada módulo o a los planes, proyectos e investigaciones que se requieren para el egreso bajo el formato de las denominadas *Tesis de Posgrado*, tanto para maestrías como para doctorados.

Las metodologías ABP no habían sido utilizadas anteriormente bajo las indicaciones propias de estas estrategias, aunque ha habido actividades bastante similares realizadas en los módulos, especialmente como análisis de casos o trabajos de investigación para comprender situaciones reales, pero siempre enmarcados en los formatos tradicionales de los anteriormente mencionados trabajos prácticos individuales o grupales con presentaciones de conclusiones finales, los cuales generalmente se enuncian en los programas como actividades grupales o trabajos prácticos, pero sin identificación específica de cuales son.

• *El Origen de las innovaciones pedagógicas.*

En el Posgrado 3, las estrategias ABP se utilizan desde el año 2017, aunque como actividades emergentes y puntuales, se utilizaron dentro de los cursos de posgrado por algunos profesores nacionales y otros con experiencias internacionales en su propia formación de posgrados y en proyectos internacionales de cooperación.

En el Posgrado 3, se identifican cuatro vertientes relacionados al origen de las innovaciones curriculares con las metodologías ABP, la primera es emergente, a través de las estrategias de aula utilizadas por los profesores que eran visitantes o externos a la institución, la segunda más reciente, por las exigencias propias de los procesos de acreditación de la calidad educativa de las carreras universitarias de grado y posgrado.

La tercera vertiente, relacionada a los proyectos internacionales de cooperación como Tunning, Erasmus y otros, relacionados con programas de intercambio, movilidad, formación de docentes, actividades académicas conjuntas, etc.

La cuarta vertiente está relacionada con las influencias recibidas por los profesores que se formaron en universidades extranjeras que utilizan estas metodologías como estrategias de aprendizaje en los diferentes cursos de grado y posgrado.

Como es usual en las universidades paraguayas, muchos docentes que dictan materias en las carreras de grado como en los posgrados, se van formando también un estilo de trabajo característico y singular que lo identifica y lo relaciona con los contenidos, actividades y materiales para el desarrollo de sus materias, lo cual también impacta en las estrategias utilizadas.

Además, los estudiantes de posgrado, también tienen experiencias internacionales con universidades de la región Mercosur y de otros países, además por el contexto local, conviven profesionales de otros países, especialmente de Brasil y Argentina que también generan una forma de transferencia de conocimiento tanto en los cursos académicos, de capacitación laboral como en las mismas actividades profesionales, que aumentan las exigencias en la forma de desarrollar los cursos.

Igualmente, los procesos de acreditación de carreras han establecido un conjunto de exigencias para incorporar nuevas estrategias de aprendizaje, con la consecuente verificación de que estos procesos sean sistematizados han sido de gran ayuda para incorporar otras formas de enseñar, especialmente por las experiencias como pares evaluadores de muchos de los profesores del Posgrado3.

En general, los docentes utilizan metodologías con las cuales tiene mayor familiaridad, conocimiento y por lo tanto se sienten más cómodos, a partir de trabajar aquellas que son más usuales y tienen más dificultades para incorporar nuevas formas de realizar actividades en el aula.

Los orígenes del cambio en el Posgrado 3 pueden considerarse que se han generado de abajo para arriba, porque está relacionado a las iniciativas de los docentes frente a la necesidad de generar cambios sea tanto en los aspectos didácticos, los pedagógicos y en consecuencia en ámbito curricular como forma de innovación integral, y las directrices de arriba hacia abajo se ha dado de forma emergente y posterior.

- *El Liderazgo en los procesos de innovación*

En el proceso de innovación y generación de cambios en el Posgrado 3 se han identificado diferentes expresiones de liderazgo, considerando a éste, como manifestaciones de los comportamientos identificados entre influenciadores e influenciados en el cuerpo docente que por su propia composición también es diverso y heterogéneo, lo cual marca también una conducta de aceptación lenta a los procesos de innovación investigados.

- *Grado de apoyo al liderazgo en el proceso de innovación*

Los procesos de innovación en el Posgrado 3 deben considerarse también como parte de toda una integración institucional a partir de los procesos de acreditación de la Educación Superior, que además de buscar la calidad en los procesos, intenta promover la innovación pedagógica y de forma indirecta pero inherente el liderazgo es una de las expresiones del componente más importante: las personas.

El liderazgo ejercido por algunos profesores como promotores de los cambios y de las nuevas metodologías de trabajo ha sido muy marcado e importante considerando que no siempre todos los docentes están muy convencidos de realizar ajustes a sus programas de trabajo, no porque no quieran incorporar cosas nuevas, sino porque no siempre coinciden en tomar las mismas metodologías como adecuadas para sus contenidos.

- *Formas de expresiones del ejercicio del liderazgo*

En el Posgrado 3, el liderazgo surgió de profes externos a la institución, es decir aquellos docentes que son contratados para algunos cursos y que no son residentes en la ciudad, pero que son muy conocidos y respetados, y sus iniciativas eran bien consideradas, por sus experiencias en otras universidades utilizando estas metodologías ABP.

- *Nivel de intensidad de liderazgo en el proceso de innovación*

La intensidad del liderazgo en el Posgrado 3ha sido bastante variable y generalmente en algunos grupos era más intenso que en otros, especialmente se podría ver como avanzaban los temas con la presencia de los profesores más entusiastas, pero esta intensidad decaía cuando no estaban presentes y resurgía con su presencia o cuando se comunicaban con algunos de los otros docentes o con los directivos.

- *Fases y estrategias de los procesos innovadores*

El proceso de innovación con las metodologías ABP se presenta a continuación a partir del relato de los informantes claves.

- *Fase de Sensibilización*

Con una forma de trabajo tan relacionada a los procesos de acreditación y con características heterogéneas y puntuales, la fase de sensibilización es por lo menos muy poco evidente en este proceso de innovación.

- *Fase de Experimentación*

Las metodologías ABP se fueron implantando como un proceso gradual, aun lejos de ser considerado como una forma de trabajo institucional, per se han experimentado en muchos cursos con diferentes resultados y se han ido ajustando en los diferentes programas del Posgrado 3.

- *Fase de Ejecución*

Según los relatos de los referentes clave los procesos de innovación del Posgrado 3 se están dando de forma gradual, incluso con situaciones heterogéneas basados en los ajustes que los docentes realizan en sus clases, en donde aplican las metodologías ABP para casos y proyectos.

- *Fase de Consolidación de la innovación*

El proceso de innovación en el Posgrado 3, es muy incipiente, con avances intermitentes, con ajustes constantes en los recursos y materiales de clases, se considera que es un proceso de innovación que aún no está consolidado, según lo refieren los informantes claves entrevistados.

- *Fase de Difusión*

Esta fase aún no se ha considerado como iniciada en el Posgrado 3, y todavía tiene características informales y alternativas sugerida por las autoridades como válidas para trabajar los procesos innovadores, pero sin difusión consistente y uniforme.

- *Los Valores en los procesos de innovación*

Los valores de los involucrados en los procesos de innovación del Posgrado 3 trabajando con las metodologías ABP se relatan a través de los informantes claves de la unidad de análisis considerando algunas características muy singulares.

- *Valores de los implementadores de la innovación*

Los valores se identifican a través de los relatos de informantes clave, considerando su percepción y experiencias vividas en el proceso de innovación, el involucramiento, compromiso, prestigio profesional, reconocimiento personal, actitud y relacionamiento entre los involucrados como mayoritariamente prudente ante estos procesos de innovación sin percibirse un involucramiento inmediato, sin oposiciones explícitas, pero con diversas objeciones y limitaciones personales, aunque se ha identificado a un minoritario grupo de entusiastas por los cambios a través de las metodologías ABP.

- *Las Resistencias y Obstáculos a los procesos de innovación*

La innovación pedagógica en el Posgrado 3 ha tenido también situaciones que han evidenciado comportamientos resistentes al cambio, que han afectado y afectan los procesos de transformación e incorporación de las metodologías ABP en los programas respectivos.

- *Resistencias de las personas a la innovación*

Las personas evidencian sus resistencias al cambio a partir de sus conductas, que en los ámbitos académicos representan una forma muy específica de no estar de acuerdo con las modificaciones sean tanto de procesos, actividades, tecnologías, estrategias y son referenciadas como sutiles distancias en relación con las propuestas y retardos en las respuestas, sugerencias o propuestas solicitadas.

- *El impacto de los procesos de innovación educativa*

El impacto en los procesos de innovación relacionados a las personas, procesos, ambiente de trabajo y currículo en el Posgrado 3 también han tenido formas diversas.

- *Impacto en el currículo de los programas del posgrado*

En el Posgrado 3 el impacto de la innovación sobre el currículo se debe considerar especialmente desde las actividades didácticas, los recursos y algunos temas, pero sin modificación sustancial en los contenidos curriculares específicos.

- *Impacto en las estructuras institucionales*

La innovación genera también impactos sobre la estructura institucional y del posgrado, infraestructura, equipamiento y recursos didácticos, que aun no se han completado, pero si diagnosticado como necesarios.

- *Impacto sobre las personas*

El mayor impacto de toda innovación es sobre las personas, componente principal de todo proceso, y no ha sido muy diferente en el Posgrado 3, según los refieren los informantes clave del estudio, especialmente sobre los directivos, porque tuvieron que aceptar que los cambios eran necesarios y posteriormente trabajar para que ocurran y es una de los desafíos que se está afrontado aun en la unidad de estudio.

- *El Financiamiento de los procesos de innovación*

El financiamiento de los procesos de innovación es siempre un factor crítico y que requiere abordajes diferentes, porque no siempre es tan fácil identificar la relación entre necesidades de recursos financieros y los resultados logrados, incluso porque en muchos de los casos la inversión no es sobre activos de fácil valoración por su alta intangibilidad y en el Posgrado 3 está relacionado a la realización de algunas adecuaciones y adquisiciones, pero el punto crítico está en la contratación de especialistas pedagógicos para ayudar a los profes a armar sus materiales, reconocer el esfuerzo de los mismos para que trabajen sus recursos, contar con un equipo de investigación para recabar información, es decir que es un grupo multidisciplinario para consolidar los procesos de innovación.

CONCLUSIÓN.

Los propiciantes de las innovaciones son algunos docentes que actúan en minoría y en base a su reconocimiento profesional y académico, con lo cual han podido establecer relativos espacios de autonomía para implantar en sus módulos y clases las metodologías ABP, a través del esfuerzo personal para el diseño de las actividades específicas y los materiales necesarios para ello.

Esta actitud inicial como propulsores de la innovación ha generado también por influencia en estas unidades de estudio la conformación de grupos de seguidores, también minoritarios que al acoplarse a la iniciativa han permitido que muchas de las experiencias se consolidan en algunos módulos de los posgrados.

La resistencia a los cambios se ha dado en todo el proceso de innovación, tanto en la estructura institucional, el cuerpo de profesores y también en los estudiantes, especialmente considerando que las metodologías ABP son similares a algunas de las actividades que ya se realizan en estas áreas, lo cual indica también una limitada formación del cuerpo directivo y docente, lo que también ha retrasado de forma evidente los procesos en términos de apoyo, acompañamiento y recursos necesarios. También los estudiantes, aunque con menos intensidad han presentado resistencia a la implantación de estas metodologías, porque requieren otra forma de trabajo, que se ha visto potenciada por el uso de la tecnología y la disponibilidad de los materiales a través de los recursos digitales.

Desde las exigencias del contexto universitario a través de las acreditaciones de la Educación Superior, estas iniciativas, se están incorporando a los procesos de mejora de los posgrados, los cuales están siendo la base de los auto diagnósticos institucionales y las propuestas de planes de desarrollo, pero en todos los casos estas innovaciones ABP están en fase de experimentación y en general de forma incipiente, excepto en los módulos de origen, que están consolidados, pero no difundidos, por lo cual estas mantienen su naturaleza emergente y endógena.

Las instituciones no consideran a la innovación como activo estratégico actuando de forma reactiva a los cambios, en consecuencia, la cultura institucional como urdimbre social interna no propicia el ambiente adecuado para implementaciones de innovaciones, aunque si las visualiza como posibilidades concretas de cambio.

Se recomienda que las instituciones incorporen los procesos de innovación en los planes estratégicos, de desarrollo y de mejora, generando además espacios internos y permanentes de formación y acompañamiento a la innovación.

Financiamiento: Los autores, declaran que no han recibido financiación para la realización del artículo.

Conflicto de interés: El autor, declara que no existen conflicto de intereses para la publicación de este artículo.

Contribución del autor: El autor ha realizado todas las tareas necesarias para la búsqueda de información, obtención de datos, análisis y redacción final del artículo.

REFERENCIAS.

- Aguilar, J. (Coord) (2008) *La gestión del cambio*. Aries Empresa/Management.
- Alcober, J.; Ruiz, S.; & Valero, M. (2008) *Evaluación de la implantación del aprendizaje basado en proyectos en la EPSC*.
- Álvarez, A., & Del Rio, P. (2010) *Educación y desarrollo: la teoría de Vigotsky y la zona de desarrollo próximo*. Madrid. Alianza Editorial
- Ausubel, D. P. (1976) *Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo*. Mexico. Ed. Trillas.
- Bass, B (2000) *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao. ICE Deusto.
- Branda, L. (2001) *Aprendizaje Basado en Problemas, centrado en el estudiante, orientado a la comunidad*. Universidad de Buenos Aires, OPS.
- Carbonell, J. (2001) *La aventura de innovar. El cambio en la escuela*. Madrid. Ed. Morata.
- Castorina, J. A. (2007) *El constructivismo hoy: el enfoque epistemológico y los nuevos problemas, en Sistemas de escritura, constructivismo y educación*. Rosario. Homo Sapiens.
- Coll, C. y Martí, Eduard (2004) *Aprendizaje y Desarrollo: la concepción genético-cognitiva del aprendizaje*. Madrid. Alianza Editorial.
- Cubero, R. (2005) *Perspectivas constructivistas. La intersección entre el significado, la interacción y el discurso*. Barcelona. Alianza Editorial.
- De la Torre, S. (1998) *Cómo innovar en los centros educativos. Estudio de casos*. Madrid. Editorial Escuela Española
- Escudero, JM. (1990) *El centro como lugar de cambio educativo: la perspectiva de la colaboración*.
- Fullan, M. (2008) *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona. Octaedro

-
- Glaserfeld, E, Von (2004) *Introducción al constructivismo radical*. Barcelona. Gedisa
- González, M.T., & Escudero, J.M. (1987) *Innovación educativa*. Barcelona. Humanitas
- Hernández, R.; Fernández, C., & Baptista, P. (2016) *Metodología de la investigación*. México. McGRAW-HILL
- Kolmos, A. (2004) *Estrategias para desarrollar currículos basados en la formulación de problemas y organizados en base a proyectos*. UniversitatAutònoma de Barcelona.
- Lewin, K. (1988) *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona. Paidós.
- Mintzberg, H. y otros (2007) *El proceso estratégico. Concepto, contexto y casos*. México. Prentice-Hall.
- Sastre, G. (2008). *El Aprendizaje Basado en Problemas. Una nueva perspectiva en la enseñanza en la universidad*. Barcelona. Gedisa
- Morales, P., & Landa, V. (2004) *Aprendizaje Basado en Problemas. ProblemBasedLearning. Teoría*. Universidad de Barcelona.
- Morin, E. (2010) *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.
- Pedraz, A. (2004) *En El Aprendizaje Basado en Problemas: Una Herramienta para toda la Vida*. Madrid.
- Piaget, J. (1999) *Psicología de la inteligencia*. Madrid. Ed. Psique.
- Rivas, M. (2000) *Innovación Educativa. Teoría, Procesos y Estrategias*. Madrid. Editorial Síntesis.
- Robbins, S. (2014) *Comportamiento organizacional*. México. Prentice Hall
- Rogers, E.M. (2003) *Diffusion of innovations*. New York. The Free Press, 5th edition.
- Sancho, J. M., Hernández, F., Carbonell, J., Sánchez-Cortez, E., & Simo, N. (1993) *La perspectiva interpretativa de investigación aplicada a tres estudios de caso*. Madrid. España, CIDE
- Schein, E.H. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Espulgues de Llobregat. Plaza y Janés.

- Schön, D. (1987) La formación de profesionales reflexivos: hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje de los profesionales. Barcelona. Paidós.
- Segovia, P. (2007) Diseño de instrumentos para el estudio de la comunicación interna entre el profesorado universitario mediante el uso de TIC. Universidad Autónoma de Barcelona. Documento policopiado.
- Stake, R.E. (2005) Investigación con estudio de casos. Madrid. Morata
- Tejada, J. (1998) Los agentes de la innovación en los Centros Educativos (Profesores, directivos y asesores) Granada. Ed. Aljibe
- Tomas, M. (2010) El cambio de cultura de las universidades catalanas al inicio del siglo XXI. Universidad de Oviedo.
- Yin, R.K. (2003) Case Study Research: Design and Methods. CA. Sage Publications Thousand Oaks.