



REVISTA DE DIFUSIÓN ACADÉMICA

ISSN 2718-6318

Año II | Número 4 | Marzo 2021

El aporte de la universidad para gestionar el cambio y la innovación frente al principio de *learnability* y en tiempos de pandemia

Gustavo Mangisch¹

mangischg@gmail.com

¹ Graduado en las carreras de Sistemas y de Administración y tiene un máster y tres doctorados vinculados a las ciencias sociales, la administración, la comunicación y la educación. Es director de una maestría y varias iniciativas vinculadas al tema de la gestión de las nuevas tecnologías en la Universidad Católica de Cuyo. Líneas de investigación: liderazgo, comunicación, innovación y TIC. Fue rector de la Universidad de San Isidro.

“Más importante que lo que uno sabe o conoce, es lo que es capaz de aprender”.

[Principio de learnability²](#)

Estamos experimentando profundas transformaciones acentuadas por el coronavirus en donde volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, son características de un tiempo en donde, en varios sectores, no funciona lo que siempre había funcionado. El cambio tecnológico (ver material complementario al final de la nota) y el aislamiento aceleraron la necesidad de actualizarse. La transformación digital se impone junto con la velocidad del cambio cultural, económico y social, que no parecen darnos tregua.



Quienes aplicaron exitosamente conceptos tradicionales en gestión (modelos de calidad, planeamientos estratégicos, políticas de RRHH, etc.), sienten que ya [no son tan efectivos](#) como en otras épocas.

La universidad históricamente fue la cuna del saber y la encargada de formar a los profesionales que, como fruto de la investigación y la trasmisión del conocimiento, generaban el contexto de ideas y debate para enfrentar la realidad en cada época. Pero parece que tampoco ahora los ámbitos científicos y académicos estarían haciendo aportes suficientemente significativos para resolver los grandes desafíos de este tiempo, como lo hicieron en el pasado. Enfrentamos además un nuevo paradigma donde (como afirma el principio de *learnability*), más importante que lo que uno sabe o conoce, es lo que es capaz de aprender. Y esta imperiosa necesidad de ser innovadores frente a semejantes cambios epocales parece que en los humanos (especialmente en los adultos), [desaprender](#) la mayor parte de las cosas que nos han enseñado es más complicado que aprender, porque frecuentemente, el problema no está en lo que desconocemos, sino en

² Learnability es una palabra en inglés relativamente nueva que todavía no tiene traducción específica al español y que sería algo así como “aprendibilidad” o disposición al aprendizaje. Se refiere a una de las más importantes competencias que se está demandando en el mundo laboral y supone la capacidad de aprender nuevas habilidades y de adaptarse permanentemente a la velocidad que necesitan los acontecimientos.

aquello que ya tenemos aprendido, pero no puede ser aplicado como solución a los desafíos que presenta la actualidad.

En el proceso evolutivo de adaptación, nuestro cerebro vive observando a través de los sentidos lo que sucede externamente para procesar la información y ante acontecimientos similares aplicar respuestas rápidas (economía de recursos). Está en nuestra naturaleza que frente a cada acontecimiento, nuestro cerebro prefiere acudir a la memoria para buscar cuál fue la mejor solución en el pasado, que hacer una nueva reflexión para tomar la mejor decisión. En este proceso de “guardado”, la información, primero pasa por la memoria sensorial, para alojarse finalmente en la memoria de corto plazo, o de largo plazo. Una vez almacenados, los recuerdos pueden recuperarse desde esas zonas donde están archivados.

A esta realidad física y biológica se suma la dimensión emocional por la cual, nuestro cerebro está más dispuesto a aceptar un relato ya formulado y estructurado, que la nueva elaboración y reflexión de las evidencias empíricas de un acontecimiento. De este modo, en nuestro cerebro conviven diferentes “relatos”, “reflexiones”, “posibles respuestas y soluciones” que responden de manera casi automática a diversos eventos a los que se pueden aplicar. El cerebro se suele manejar de una manera cómoda, realizando como mencionamos anteriormente, economía de recursos, sin ponerse a trabajar nuevamente en todo el proceso ante cada evento que le toca enfrentar. Esta es la principal razón por la cual, normalmente, nos cuesta tanto aceptar cambios en nuestras formas de pensar. Estas “certezas” con las que contamos, son las que obstaculizan en última instancia la puerta al nuevo conocimiento y a la capacidad de innovar.

Felizmente, la mente no es sólo un acumulador pasivo de acontecimientos y datos, sino que trabaja activamente en su almacenamiento y en cómo recuperar esa información y en ocasiones, también en cuestionarla. Pero este “desaprender” no pretende borrar u olvidar lo aprendido como cuando “formateamos” la memoria de algún dispositivo (esto no sería posible), sino sobre todo, se trata de no convertirse en esclavo de este conocimiento. Poder re-pensar y re-pensarse uno mismo sobre la base de lo que se ha

aprendido. Algo parecido pasa con las instituciones habituadas a repetir el pasado para encontrar las soluciones que generalmente han dado buenos resultados.

Pero, si como expresa el principio de learnability ya no es importante todo lo que uno sabe: ¿cuáles son los conocimientos básicos para abordar un mundo tan dinámico y cambiante como este? Si tampoco es tan necesaria la experiencia: ¿cuáles son las habilidades requeridas para responder a las exigencias de este provocador entorno? En ambas cuestiones ¿cuál puede ser el aporte de la universidad?

Si bien no sería posible abarcar en este artículo un desarrollo exhaustivo que dé respuesta a estas nuevas problemáticas, me permito compartir al menos los cuatro primeros pasos y algunas ideas para debatir sobre una posible reformulación de la propuesta universitaria.

a- Hacer un buen análisis del impacto de la pandemia en nuestras instituciones.

Difícil sería decir hacia dónde vamos si no sabemos bien en donde estamos parados. El confinamiento al que estuvo sometido el sistema educativo obligó a las universidades a recurrir a las tecnologías felizmente disponibles y a modificar profundamente las prácticas de un sistema pensado especialmente para la presencialidad física. Es fundamental reflexionar qué consecuencias ha tenido esta experiencia en nuestras instituciones. Para hacerlo existen buenas metodologías que permitirá guiar la reflexión para cada caso particular. Adjunto al final del artículo un pequeño cuestionario que puede servir como disparador en la elaboración de este diagnóstico post pandemia.

b- Pasar de la reproducción a la creativación (creatividad + innovación)

Desde su creación, la universidad ha tenido una misión eminentemente académica y formativa, capacitando a su alumnado para el ejercicio

profesional de las diferentes disciplinas. Siempre poniendo el acento en una [educación de calidad](#) y en la "transferencia" del conocimiento adquirido hasta el momento (memoria).

Los cambios epocales son tan profundos que ya el acento no estaría más puesto en el conocimiento (superabundante y literalmente al alcance de las manos de [cualquiera que tenga un teléfono inteligente conectado a Internet](#)), sino en la gestión creativa de ese conocimiento.

Esta transferencia de un profesor reproductor a un profesional investigador, creativo e innovador y con capacidad de transformar la realidad, es quizás, no solamente el primero, sino el más importante de los desafíos que asume la transformación.

c- Reformular profundamente la propuesta académica hacia un currículum por competencias.

Si el foco de la actividad universitaria no estuviera en la transmisión sino en la gestión creativa del conocimiento, la formación de profesionales competentes para esa tarea obligará a definir cuáles son las competencias³ necesarias que deben priorizarse en los programas y en el currículum a partir de ahora.

Recogiendo y sintetizando la bibliografía que existe sobre este tema, creo que deberían ser cuatro las competencias básicas sobre las cuales articular un currículum por competencias en una nueva propuesta académica. Podríamos identificarlas como "[Teoría de las 5C](#)". Tres son competencias intrapersonales y dos interpersonales:

- Conciencia: entendida como la capacidad o aptitud ética que tienen las personas para realizar una actividad.

³ Conjunto de motivaciones, conocimientos, habilidades y actitudes de una persona que se integran en acciones efectivamente transformadoras de la realidad, desde una cosmovisión occidental y cristiana.

- **Criticidad:** es el proceso de análisis, entendimiento y evaluación de la manera en la que se organizan los conocimientos que se pretenden interpretar y representar en el mundo, en particular las opiniones o afirmaciones que suelen aceptarse como verdaderas.
- **Creativación (creatividad + innovación):** es la capacidad de la inteligencia humana de generar nuevas ideas o conceptos o nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, para producir soluciones originales.
- **Comunicación:** es la habilidad para utilizar los recursos y conectores adecuados para entender, elaborar e interpretar los diversos eventos comunicativos, teniendo en cuenta, no sólo su significado explícito o literal (lo que se dice), sino también las implicaciones, el sentido implícito o intencional (lo que el emisor quiere decir o lo que el destinatario quiere entender).
- **Colaboración:** es el conjunto de relaciones que se da entre las personas que se integran en la sociedad. Es un proceso básico, no solo para la conformación de las estructuras sociales y sus culturas, sino también para el desarrollo intelectual e individual de todos los seres humanos.

d- Incorporar protagónicamente las nuevas tecnologías.

El progreso tecnológico, fruto de la imaginación y creatividad humana y causa indudable de progreso, ha cambiado paradigmas y acelerado las cosas de tal modo, que no hemos tenido tiempo de darnos cuenta de su verdadera significación y poder transformador. Le echamos la culpa muchas veces a la tecnología por la pérdida de trabajos o por la aceleración de cambios que perjudican al hombre, en lugar de reconocer la incapacidad para mejorar nuestras instituciones, adaptarlas a los tiempos y poner los avances que ofrece la ciencia al servicio de la humanidad.

Podemos ignorarlo, minimizar su efecto y aún resistir para que todo siga siendo lo más parecido a como ha sido hasta hora, o podemos intentar

inventar nuevas estructuras o instituciones que sean movidas por estos revolucionarios inventos para que la gente esté más conectada, conozca nuevas oportunidades y siga construyendo un mundo más humano, poniendo la tecnología al servicio del hombre.

Conclusión

El coronavirus ha convulsionado profundamente a toda la humanidad y hay diferentes opiniones respecto a cómo será ese *#NewNormal* (nueva normalidad). Para la ciencia, el universo tiene su manera de devolver el equilibrio a las cosas según sus propias leyes cuando estas se ven alteradas. Muchos piensan que nadie puede ayudar a predecir lo que va a pasar y que el futuro próximo es desafortunadamente incierto e impredecible.

Pero aún así, conviene que nos preguntemos: En un mundo con tantos vertiginosos cambios ¿tendrían que ser las carreras más cortas? Si la tecnología y particularmente la Inteligencia Artificial van a reemplazar muchos trabajos que hasta ahora son hechos por humanos ¿tendrán vigencia las profesiones para las que hoy estamos formando a nuestros alumnos? Con las inmensas posibilidades que tiene la educación multimedial a distancia que ha quedado demostrado con la pandemia ¿qué rol deberían tener las clases presenciales en el futuro inmediato?

El desafío para nosotros puede tener tres respuestas: esperar que todo vuelva a la normalidad, aprovechar las oportunidades para ayudar a construir un mundo más humano e inclusivo, o esperar que otros sean los que lideren los cambios. ¿Seremos capaces de semejante desafío?

MATERIAL COMPLEMENTARIO SOBRE IMPACTO TECNOLÓGICO (cortos del ciclo "Anticipando el futuro" realizado para el Canal 5 de San Juan)

- 1- Spot - Fecha de vencimiento (Futuro del trabajo). <https://youtu.be/I97zAwX2PNs>
- 2- Spot - Gestionar el futuro. <https://youtu.be/DqG3DJb9ZVs>
- 3- Spot - Datos del tiempo. <https://youtu.be/1h6HTTyIFEI>
- 4- Spot - Señor Robot. <https://youtu.be/8jUGpnolspw>
- 5- Spot - Miedo a la Inteligencia (Inteligencia Artificial). <https://youtu.be/OU-ilyldO7w>
- 6- Spot - La única verdad es la realidad (Realidad virtual) <https://youtu.be/zhhdmdbid2io>
- 7- Spot - Aprender a aprender (Learnability). <https://youtu.be/hLX9AInjJKk>
- 8- Spot - Atrapados sin salida (Celulares). <https://youtu.be/dLiqAVZHUwU>
- 9- Spot - Autos autónomos. <https://youtu.be/3LJKobHkc0A>
- 10- Spot - Big data. <https://youtu.be/dLiqAVZHUwU>
- 11- Spot - Innovación. <https://youtu.be/O1wpCzh1d88>
- 12- Spot - La era de los Drones. https://youtu.be/-6X_zplr3bl
- 13- Spot - Supercomputadoras. https://youtu.be/Ng_Q9faOyWo
- 14- Spot - Reconocimiento facial. https://youtu.be/YDf_8Pb3eLA
- 15- Spot - Bioinspiración. <https://youtu.be/VMKbRY6GRHO>
- 16- Spot - Tratémonos como animales. <https://youtu.be/dLiqAVZHUwU>
- 17- Spot Digoemociones. <https://youtu.be/5ftAYC2oyCO>

- 18- Spot Máquinas pensantes. <https://youtu.be/dxZppqhkvgk>
- 19- Spot Realidad espejo. <https://youtu.be/COW5SOaEuAM>
- 20- Spot Pensamiento crítico. <https://youtu.be/12eK0tE5GXl>
- 21- Spot Al límite de lo humano. <https://youtu.be/yCDPZceNp-M>
- 22- Spot Interfaces cerebrales. <https://youtu.be/9c3nj4UgHPQ>
- 23- Spot La Navidad y la tecnología. <https://youtu.be/eivleZbZYmc>

Referencias

Vídeo de Jornadas sobre Calidad en la Gestión Educativa. ANE. (1/11/16). Canal Sarmiento. <https://youtu.be/5TSiYOciHS4>

Rompiendo paradigmas: ¿para qué sirven los gerentes?: (2/11/19). Infobae. <https://www.infobae.com/opinion/2019/11/02/rompiendo-paradigmas-para-que-sirven-los-gerentes/>

La calidad como paradigma de la gestión en educación. Publicaciones de la Academia Nacional de Educación. <http://www.excelencia.org.ar/la-calidad-como-paradigma-de-gestion-en-educacion/>

Aprender a desaprender (8/1/21). Diario de Cuyo. <https://www.diariodecuyo.com.ar/columnasdeopinion/Aprender-a-desaprender-20210107-0079.html>

Uso de los dispositivos móviles como estrategia educativa en la universidad. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia (Ried) de la UNED. Nro. 1/20. <http://revistas.uned.es/index.php/ried/article/view/25065/21398>

Gestionar el cambio y la innovación en tiempos de pandemia. Perfil. (2/6/20). <https://www.perfil.com/noticias/coronavirus/opinion-mariana-magisch->

[gustavo-mangisch-gestionar-cambio-innovacion-tiempos-pandemia-coronavirus.phtml](https://www.diariodecuyo.com.ar/columnasdeopinion/gustavo-mangisch-gestionar-cambio-innovacion-tiempos-pandemia-coronavirus.phtml)

Algo nuevo se está gestando. (31/12/20). Diario de Cuyo.
<https://www.diariodecuyo.com.ar/columnasdeopinion/Algo-nuevo-se-esta-gestando-para-el-ano-que-se-inicia-20201230-0120.html>

La inclusión social y el futuro del trabajo. (12/10/17). Revista Criterio Nro. 2543. https://www.revistacriterio.com.ar/bloginst_new/2017/12/10/la-inclusion-social-y-el-futuro-del-trabajo/

Atreverse a innovar en tiempos de pandemia. (16/12/20). Diario de Cuyo.
<https://www.diariodecuyo.com.ar/columnasdeopinion/Atreverse-a-innovar-en-tiempos-de-pandemia-20201215-0093.html>

Anexo - Guía para un diagnóstico institucional sobre el impacto de la pandemia

¿Cuáles son las decisiones más importantes que debimos tomar para mantener activa la universidad?

¿Cómo estaba preparada nuestra gente para asumir los cambios en cuanto a la gestión de la educación virtual?

¿Qué problemas tuvimos con las autoridades, los docentes y empleados que dificultaron la implementación de la nueva propuesta de trabajo?

¿Cuáles son los problemas más comunes con los alumnos frente a la propuesta de educación virtual?

¿Qué habría que hacer para mejorar o resolver esos problemas en el personal y en los alumnos?

¿Qué dificultades tuvimos con la infraestructura de conectividad, campus virtual, utilización del Zoom, etc.?

¿Que habría que hacer para mejorar o resolver esos problemas de infraestructura?

¿Cuáles fueron los principales desafíos que tuvo nuestro liderazgo en esta etapa?

¿Qué debería modificar/profundizar en el estilo de gestión durante esta etapa de aislamiento?

¿Qué nuevos problemas pienso que pueden surgir?

¿Qué podemos hacer para atenuar o evitar que aparezcan esos problemas?

¿Cómo impactó y creo que seguirá impactando en la economía de la universidad esta pandemia?

¿Qué decisiones innovadoras podemos tomar para atenuar el impacto negativo de la pandemia en el presupuesto.

¿Qué decisiones deberían tomarse si la pandemia se prolonga más de lo esperado?

¿Cómo debería prepararme para una contingencia que nuevamente impida la presencialidad?

¿Cuáles son las lecciones aprendidas que son fundamentales para seguir transitando el aislamiento y prepararnos mejor para la post-pandemia?