

**La innovación en las Universidades como consecuencia de la incorporación de las nuevas generaciones: El paso inicial hacia su transformación digital.**

Oscar Navós<sup>1</sup>

**RESUMEN**

Las instituciones de la educación superior si quieren seguir interpretando los requerimientos de sus actuales y futuros usuarios tendrían que poner su foco en los representantes de la denominada generación “Z” (actualmente tienen entre 12 y 18 años). Las empresas e instituciones que los tienen como usuarios absolutos como las entidades de educación superior están obligadas a cambiar sus paradigmas de acercamiento. Se deberán considerar para ello las nuevas tecnologías de comunicación lo que provocará relevantes cambios en el rol del docente y en la gestión de las universidades. Las instituciones deberán ser responsables de otro modo de la experiencia del alumno. En esta “era del usuario”, el éxito de la organización radicará en la manera en que se cumpla con las expectativas de aquel. Estos exigen cada vez más y desean recibir un servicio educativo diferente que los prepare adecuadamente para el futuro. Las modificaciones en el mundo institucional son permanentes. La implementación de nuevas tecnologías, la renovación en las estructuras organizativas, la adopción de nuevos modelos de funcionamiento, son algunos de ellas en pos de la transformación digital de las Instituciones. Los cambios suceden muchas veces en forma vertiginosa. Habrá que estar preparados para afrontarlos.

**Palabras clave:** nuevas generaciones; innovación disruptiva; rol docente; gestión de la experiencia

---

<sup>1</sup> Magister en Dirección de Empresas; Director Regional Facultad de Ciencias Empresariales UAI (Universidad Abierta Interamericana); E-Mail: Oscar.Navos@uai.edu.ar

***Innovation in Universities as a consequence of the incorporation of newer generations. The initial step towards its digital transformation.***

**ABSTRACT**

*If higher education institutions intend to keep interpreting their users' current and future requirements, they ought to focus on the spokespeople of the so-called Generation Z. (Nowadays, they are between twelve and eighteen years old). Both businesses and higher education institutions have them as absolute users. Therefore, approaching paradigms must be changed by incorporating the newest communication technologies. This tool will generate changes and shifts in teaching skills and university management. Institutions will be held accountable for a different way of the student's experience. Nowadays, in this "user era", the success of the organization will consist on whether the users' expectations are fulfilled or not. They demand more and more, besides wanting to receive a different educational service that will suitably prepare them for the future. Changes in the institutional world are persistent. The implementation of new technologies, the renewal of organizational structures and the incorporation of newer functioning models are some of them in pursuit of the digital transformation of institutions. Changes happen mostly in a vertiginous way, hence, it is much needed to be prepared in order to face them.*

**Key Words:** *new generations, disruptive innovation, teaching, experience management*

## **1 INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Las universidades y las nuevas generaciones**

Las Instituciones de la educación superior si quieren seguir interpretando adecuadamente los requerimientos y las necesidades de sus actuales y futuros usuarios tendrían que estar poniendo su foco de análisis en los representantes

V. 20 N. 1 ISSN 1517-848x e 2446-9874

de la denominada generación Z (los que hoy tienen entre 12 a 18 años de edad). Pero ¿qué es lo nuevo? ¡Es que son muy diferentes!

Sabemos que son cien por ciento nativos digitales, su mundo es internet, su vida transcurre entre diversas y numerosas pantallas, prefieren expresarse más con imágenes y comparten todo también a través de *Instagram*.

Son sorprendentemente expertos e informados. Sus ídolos son los *youtubers*. Y al estar permanentemente conectados a diversas plataformas son especialmente cuidadosos a la hora de aceptar la información que reciben en forma permanente e invasiva. Parecería que responden afirmativamente a los mensajes llenos de emoción y que se relacionan por ejemplo con la música, los deportes y quizás con algunos personajes de ficción.

Las empresas e instituciones y especialmente las que los tienen como usuarios absolutos como las entidades de educación superior, deberán cambiar sus paradigmas de acercamiento (Quiroga, 2016). Ellos, los Z, quieren “probar, hacer y deshacer” y quieren participar e intercambiar información y experiencias con dichas instituciones o empresas que le permitan disparar su imaginación como las actividades en la realidad virtual.

Seguramente los dispositivos móviles serán el canal natural para comunicarse con ellos generando contenidos en forma conjunta. Se deberá establecer una relación de “uno a uno” basada en una conexión más cercana a sus emociones y con las imágenes, responder a sus inquietudes en forma casi instantánea y poder lograr ámbitos de confianza y empatía desde el primer momento trabajando sobre aspectos concretos que permitan traducir los intereses reales y requerimientos de dicha generación.

### **1.2 Las universidades y la necesidad de cambiar**

La universidad debería constituirse en el ámbito principal de creatividad e innovación para sí misma y para la sociedad en su conjunto (Fernández Lamarra, 2010). Para ello deberá superar los problemas de escasa articulación con la sociedad, de aislamiento con el resto del sistema educativo; de modelos

V. 20 N. 1 ISSN 1517-848x e 2446-9874

académicos y de gestión tradicionales, de la rigidez de sus estructuras académicas; de la escasez de estudios, investigaciones y reflexión sobre sí misma y sobre la educación superior en su conjunto.

Será necesario en consecuencia plantearse nuevas modalidades para la docencia, con nuevos objetivos para la formación, con diseños curriculares innovadores que atiendan los requerimientos académicos y los de la sociedad con una perspectiva de futuro, con renovadas metodologías de enseñanza-aprendizaje y con un enfoque de educación permanente (Fernández Lamarra, 2010).

Habrá que mejorar la falta de flexibilidad, actualización y cambio de los diseños curriculares de las carreras ofrecidas para poder incorporar los distintos y permanentes cambios académicos en las disciplinas y en las áreas profesionales. Se hará necesario también un cambio en la dinámica del conocimiento que deberá incorporar las tecnologías de información y de comunicación al currículum, y tomar en cuenta los reales requerimientos de la Comunidad a la que pertenece.

## **2 DESARROLLO**

### ***2.1 La innovación en la gestión de las entidades de educación superior***

En el concepto de innovación se interrelacionan permanentemente diversos elementos como la necesidad de cambio, el requerimiento de realizar mejoras en los procesos y la intención de realizarlas. Una innovación es algo nuevo que produce mejora. Una innovación necesita ser duradera, tener alto índice de utilización y estar relacionada con algo sustancial. Lo que hace que un cambio sea una innovación es que el cambio se produzca con intencionalidad. En síntesis, tendría que ser un cambio orientado y justificado en pos de objetivos superiores.

V. 20 N. 1 ISSN 1517-848x e 2446-9874

Los procesos de innovación en las Universidades deberán ser comprendidos mediante un nuevo enfoque epistemológico (Fernández Lamarra, 2016). No son suficientes los análisis organizacionales o pedagógicos si falta el estudio de los procesos del conocimiento. Habrá que ocuparse no solo de los factores funcionales y organizacionales sino del modo en que se producen, se transmiten y se aplican los conocimientos a través de la Universidad.

El concepto de innovación en las Universidades ha sido utilizado de diversos modos y con cierta ambigüedad. (Villa Sánchez et al. 2009); Un concepto paralelo que se encuentra estrechamente vinculado al de innovación es el de transformación y de proceso, que es orientado por diversos agentes y que tiene diversos niveles de profundidad y de permanencia en el tiempo.

Existirían tres categorías de innovaciones según el origen de dicha intencionalidad:

- Generada o emergente, cuando surge como respuesta propia de la institución.
- Adoptada, cuando es “importada” desde otras organizaciones, o de otros ámbitos de la misma institución y adaptada a las necesidades propias.
- Impuesta, cuando es obligatoriamente implantada en la organización a partir de agencias externas o por la administración estatal (Fernández Lamarra, 2010).

Por otro lado, existen autores que categorizan las innovaciones según dónde se centra la atención en la innovación dirigida. (Hannan y Silver, 2005). Estas pueden ser:

- Individuales y de grupo si responden a las necesidades de los estudiantes y a los asuntos profesionales.
- Disciplinarias, si están promovidas por asociaciones y grupos profesionales.
- Curriculares, si responden a cambios de contenido de los campos de estudio y de los desarrollos interdisciplinarios.

- Institucionales, que incluyen las decisiones de normativas diferentes y los procesos de desarrollo profesional.
- Sistémicas, si contemplan la creación de un gobierno en las universidades o comités diferenciados y adaptados a cada institución.
- Derivados sistémicos, si emergen dentro de las Universidades como resultado de la normativa y la praxis en todo el sistema.

En el marco de la gestión de las entidades de educación superior, podrían coexistir diversos tipos de innovaciones. (Tipoldi, 2017). Entre ellas:

- Pedagógicas.
- En cuanto al rol del docente.
- En relación con la planificación.
- Referidas al aprendizaje.
- Vinculadas al uso de tecnologías en el aula.
- Las estructuraciones de las clases.
- Las evaluaciones, y muchas otras más.

## **2.2 La gestión de una nueva experiencia de los alumnos**

Deberían considerarse con más detenimiento las “experiencias vividas” por los alumnos en todo su desarrollo académico y en su camino por la Institución de Educación Superior.

Debería efectuarse un permanente *zoom in* sobre las actividades de todos los días y sobre los puntos de contacto con cada alumno e integrante de la Institución que se gestiona. Se trata de contemplar el trabajo diario desde la mirada de cada una de las personas que conforman el ecosistema que habitan.

Las instituciones deberán ser responsables por la totalidad de la experiencia de sus integrantes y participantes. En esta “era del usuario” en un mercado hipercompetitivo, el éxito de la institución radicará especialmente en la

V. 20 N. 1 ISSN 1517-848x e 2446-9874

manera en que cumpla con las expectativas del aquel. Los alumnos exigen cada vez más y desean recibir un servicio educativo diferente que lo prepare adecuadamente para el futuro.

Una buena gestión de *customer experience* implica focalizarse entre otros aspectos en los “ciclos de vida de los usuarios”. Habrá que intentar diseñar para aquellos, experiencias consistentes, conectadas, personalizadas y eficientes.

Las instituciones más actualizadas y que marquen tendencias, deberán orquestar eventos memorables para sus alumnos y que esa memoria en sí misma, es decir, la experiencia, forme parte del servicio educativo que brindará, con el consiguiente aumento de la fidelización de esos alumnos a través de un lazo emocional más estrecho con la universidad.

### **3 RESULTADOS**

Se podría profundizar el análisis a través de dos miradas bien diferenciadas: un abordaje más focalizado en el rol docente y otro más vinculado a la gestión propiamente dicha. Habría muchos desafíos institucionales para plantear, entre otros:

- Aplicar nuevos y revolucionarios modelos educativos.
- Empezar a preocuparse firmemente por la formación integral de los alumnos tanto en aspectos técnicos como en valores.
- Aplicar realmente planificación estratégica.
- Avanzar concretamente en la internacionalización de la educación superior.
- Realizar fuertes inversiones en TICs.
- Convertirse en gestores y administradores de nuevos conocimientos.
- Desarrollar mecanismos de inteligencia institucional para definir mejor el posicionamiento de la institución en el mercado.
- Buscar proactivamente desarrollar modelos colaborativos con empresas privadas e instituciones y los gobiernos para conocer y satisfacer mejor sus requerimientos.

V. 20 N. 1 ISSN 1517-848x e 2446-9874

- Lograr impactos notables en la Sociedad o en la Comunidad en donde están insertos.
- Combinar modelos de enseñanza presenciales con otros *on line* o asistidos por la tecnología.

Según Lara (2005) el impulso de nuevas metodologías docentes, apoyadas en los recursos digitales, propiciará actuaciones transversales de acceso al conocimiento para fomentar de ese modo, el trabajo cooperativo en entornos mediados por tecnología entre alumnado y profesorado, fomentar el uso de las TICs para la mejora de la actividad docente e investigadora, permitir a las universidades una mejor adaptación a la internacionalización de sus programas y lograr un acceso más rápido y eficaz de docentes y estudiantes a la información reduciendo de esa forma el grado de su obsolescencia.

Identificar qué métodos disruptivos de enseñanza podrían aplicarse pasa a constituir un nuevo desafío para la gestión en todas las Instituciones. Entre ellos:

- Observar si la multisensorialidad, la inmersividad, la competencia permanente y los desafíos crecientes podrían ser parte de las características a considerar para recapturar el interés del alumnado.
- Analizar la posibilidad de incorporar al dictado de clases, nociones de los conceptos de “tedificación” y *storytelling* o similares.
- Explorar la utilización de diversas tecnologías y nuevos mecanismos multimediales de comunicación en las aulas universitarias.

Seguramente la enseñanza a través de video juegos, el llamado *peerlearning*, y el rubro *ed tech* en su conjunto están dando forma a una nueva y desafiante comunidad educativa que trata de aplicar las virtudes de los avances tecnológicos y de las ciencias del conocimiento a disciplinas con modelos en vigencia desde hace muchos años.

Empiezan a aparecer también nuevos *startups* en el sector de la educación superior. Entre ellos, la utilización de juegos en los que la lógica, el cumplimiento de objetivos y la superación de etapas están presentes pero

V. 20 N. 1 ISSN 1517-848x e 2446-9874

combinados con otras actividades de tipo más *off-line*. Laboratorios, aulas 3D y 4D, softwares especializados, realidad virtual, gamificación, simuladores y pantallas holográficas empiezan a constituirse en “mediadores didácticos” y en integrantes habituales de la infraestructura de gestión y de enseñanza de las universidades. Los estudiantes empiezan a participar de las clases con (presencial) o a través (*on line*) de cualquier dispositivo.

El profesor podría estar presente físicamente o como proyección a través de algún holograma manejado por un robot que se mueve en el aula. Tecnología y educación caminarán juntas en los próximos años. Los profesores seguramente también cambiarán: deberán ser más informales, divertidos y desenvueltos ante sus auditorios presentes o a distancia.

Se está yendo a una educación más personalizada en donde los recursos digitales brinden el acceso a los conocimientos básicos de una disciplina reemplazando extensas y a veces poco atractivas clases expositivas. Se combinarán consignas tradicionales con recursos digitales como videos, juegos, chats, *webinars* junto con las tradicionales clases presenciales.

En los últimos años ha adquirido el alumno un nuevo protagonismo en todos los niveles de la educación. También en el universitario. Se consideran nuevas tecnologías de comunicación y se aplica una mayor autonomía, lo que ha provocado relevantes cambios en el rol del docente.

Se mencionan en consecuencia nuevas afirmaciones tales como: “hacer las clases (no dictarlas)”, “planificar permanentemente”, “convertirse en un profesor hacedor”. Aparece también la denominada “ingeniería didáctica” que incluye diversos tipos de actividades que le permitirían aprender a los alumnos en un marco de creciente motivación. Ejemplos: a través de narrativas, de casos, de situaciones-problema o con aprendizaje basado en proyectos.

El rol del docente se transforma: pasa a ser más comunicador, con un foco más puesto en los vínculos y en las emociones de sus alumnos, más creativo y desafiante con respecto a anteriores formas de enseñanza y con la

V. 20 N. 1 ISSN 1517-848x e 2446-9874

necesidad de ejecutar reales propuestas de aprendizaje (más cercanas a situaciones reales y a los distintos tipos de ejercicio profesional).

Se deberían tener nuevas respuestas a repetidos interrogantes: ¿qué deberán aprender los estudiantes? ¿Que tendrán que hacer para aprender? ¿Cómo saben los alumnos si aprendieron? ¿Cómo saben los profesores si los estudiantes aprendieron?

Diversos autores (Fabela Cárdenas, et al. 2014), opinan que también habría que ofrecer a dichos alumnos oportunidades para realizar adecuadas prácticas profesionales, con el fin de garantizar una conexión entre los conocimientos teóricos aprendidos en las universidades y las oportunidades de ponerlos en práctica. Fomentar mecanismos que apoyen el espíritu emprendedor en los alumnos, los programas de educación continua y talleres para la comunidad serán también factores clave de éxito en la gestión de la calidad educativa en los tiempos futuros. “Habrá que buscar nuevas estrategias para que las Universidades se acerquen a los jóvenes, desarrollar las competencias previstas en cada asignatura y lograr las mejores condiciones donde el estudiante sea el protagonista de su proceso de aprendizaje” (González Flores, et al. 2013). La incorporación de elementos que diversifiquen el desarrollo de actividades que propicien el aprendizaje, como pueden ser los videojuegos, las aplicaciones para dispositivos móviles, el uso de las redes sociales y los simuladores, seguramente formarán de estas nuevas realidades en las aulas universitarias.

#### **4 DISCUSIÓN ABIERTA**

Las organizaciones han comenzado a transitar un nuevo enfoque basado en la gestión de las experiencias del usuario. Ello permitiría colocar a cualquier usuario (alumnos) en el centro de una experiencia multicanal, donde la institución le plantea soluciones partiendo de la mejor experiencia posible y le acerca opciones para resolver su necesidad en un adecuado ámbito aumentando la “personalización percibida” que se construiría con una sólida arquitectura tecnológica y operativa.

V. 20 N. 1 ISSN 1517-848x e 2446-9874

El enfoque anterior en ningún caso intenta poner en discusión el abordaje de la educación universitaria desde otros puntos de vista como el de los contenidos, las exigencias, las evaluaciones, la responsabilidad social universitaria o los distintos aspectos éticos, deontológicos o de formación vinculados.

Tal como dice Campanario (2016), habrá que seguir intentando transmitir valores básicos a los alumnos, como la pasión, la curiosidad, la imaginación, el pensamiento crítico y la persistencia. También se deberá hacer énfasis en conceptos tales como la tolerancia al fracaso y en una mentalidad de crecimiento. Habrá que seguir trabajando la especificidad disciplinar de cada profesión en conjunto con el fomento de habilidades actitudinales como las enunciadas.

Los cambios deberán contemplar dos aspectos. Tanto el desarrollo de nuevas estructuras de organización y gobierno como las innovaciones pedagógicas en relación con el currículum y la enseñanza.

Habrà que tomar en cuenta a tales efectos los distintos enfoques de la Calidad de las Entidades de la Educación Superior:

Para los académicos se refiere a los saberes; para los empleadores a competencias; para los estudiantes a la empleabilidad; para la sociedad a ciudadanos respetables y competentes; para el Estado, según la concepción que asuma, puede variar de aspectos vinculados con el desarrollo social y humano a la eficiencia, a los costos y a los requerimientos de capital humano (Fernández Lamarra, 2004).

Lo que no pueden hacer las instituciones en la actualidad con respecto a los avances tecnológicos es no considerarlos, ya que eso las alejaría de las características de las nuevas generaciones, empobrecería el aprendizaje y le impediría “alfabetizar” al alumnado en todos los lenguajes y mecanismos de comunicación que el siglo XXI ofrece y demanda. Hoy a la cultura gráfica se le suma la audiovisual y la digital. No se puede desconocer esta realidad desde la gestión de las universidades.

V. 20 N. 1 ISSN 1517-848x e 2446-9874

Habría que pensar entonces en llevar a cabo experiencias integrales con los alumnos en el ámbito de la Universidad. El aula debería convertirse en un “laboratorio en acción”, al decir de Kuklinski (2016), en donde el profesor tiene que estar atento a lo que pasa dentro y fuera del aula, en donde la evaluación podría ser “gamificada” y más divertida. En donde los contenidos serían menos relevantes que antes porque ya estarían casi en su totalidad disponibles en la Red, sino que lo importante y mensurable sería la “experiencia de interacción” a la que se pueda acceder.

Quizás habría que acercarse a lo deseable llevando a cabo diversas “pruebas piloto” y ejecutando cambios en forma gradual, que servirían para ir midiendo la viabilidad de este cambio de enfoque en la gestión.

Para Terragno (2016) los cambios exitosos en educación son habitualmente fruto de la planificación y del método. Lo que no debiera estar en juego nunca es el grado de exigencia, ya que la pasividad y la condescendencia no darían lugar a una educación universitaria de calidad.

Cualquier modelo de gestión en las instituciones en general o de cambio de rol docente en las aulas en particular, necesitará siempre que la educación brindada ostente disciplina, esfuerzo y rigor intelectual. La falta de exigencia y la tolerancia de la indisciplina seguramente transformarían a las universidades en una “fábrica de frustraciones”.

En definitiva, deberá tenderse a contar con estructuras institucionales innovadoras, con nuevas modalidades de conducción y de toma de decisiones, con una amplia y decisiva participación de todos los actores intra y extra universitarios. El desarrollo institucional de las Universidades requerirá de programas y proyectos específicos de carácter estratégico, articulados con los requerimientos de cada Comunidad (Fernández Lamarra y Aiello, 2016).

Dicho autor sostiene que las instituciones universitarias deberán funcionar en un ámbito de creatividad, de innovación, de mirada hacia el futuro. Para ello se necesitará planificar estratégicamente, ejecutar con

V. 20 N. 1 ISSN 1517-848x e 2446-9874

responsabilidad, hacer seguimiento y control y evaluar sobre lo actuado como un proceso permanente y autorregulado.

Las modificaciones en el mundo institucional son permanentes. El no hacer cambios no es sólo quedarse en el tiempo, hoy sería involucionar en forma instantánea. La implementación de nuevas tecnologías, la renovación en las estructuras organizativas, la adopción de nuevos modelos institucionales y las modificaciones en el rol de los docentes serán parte de la nueva agenda de las Instituciones de Educación Superior hacia su transformación digital. Habrá que estar preparados para afrontar dichos cambios.

El desafío está planteado.

## REFERENCIAS

CAMPANARIO, Sebastián. **Los mitos de la economía de la nueva educación.** La Nación, 2016.

FABELA CÁRDENAS, Martha et al. **Gestión de la calidad educativa en educación superior del sector privado.** Revista Internacional de Investigación en Educación, 6(13), 65-82, 2014.

FERNÁNDEZ LAMARRA, Norberto. **Universidad, sociedad y calidad en América Latina. Situación, desafíos y estrategias para una nueva agenda.** En: Norberto Fernández Lamarra (comp.). Universidad, Sociedad e Innovación. Una perspectiva internacional. Buenos Aires: Eduntref, 2004.

FERNÁNDEZ LAMARRA, Norberto. **Hacia una nueva agenda de la educación superior en América Latina: situación y perspectivas.** Consejo Editorial de Publicaciones. México: ANUIES, 2010.

V. 20 N. 1 ISSN 1517-848x e 2446-9874

FERNÁNDEZ LAMARRA, Norberto; AIELLO, Martín. **La innovación en las Universidades Públicas Argentinas**. En: Almuiñas, J. (compilador). Gestión institucional y académica en las Instituciones de Educación Superior de América Latina. Problemas y desafíos. Managua: Red DEES, 2016.

GONZALEZ FLORES, Simón, et al. **Mundos Virtuales, nuevas generaciones y nuevas formas de socialización**. Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad, 4(3), 1-9, 2013.

HANNAN, Andrew; SILVER, Harold. **La innovación en la enseñanza superior**. Madrid: Narcea, 2005.

KUKLINSKI, Hugo. **Es absurdo mover 200 cuerpos para escuchar una clase teórica**. Clarín, 2016.

LARA, Pablo. **Gestión de contenidos en la universidad: nuevos mercados, nuevos retos, nuevos roles**. Conclusiones RUSC, 2(2), 54-59, 2005.

QUIROGA, Anabella. (18 de diciembre de 2016). **La generación Z reescribe los manuales de marketing**. Clarín, 2016.

TERRAGNO, Rodolfo. **El izquierdismo de derecha**. Clarín, 2016.

TIPOLDI, Jacqueline. **Prácticas innovadoras en la Universidad**. En Primer Ateneo Binacional (UCU). Salto, Uruguay, 2017

VILLA SÁNCHEZ, Aurelio, et al. **Elementos para un modelo de innovación de las instituciones de educación superior**. En: Norberto Fernández Lamarra (comp.). Universidad, Sociedad e Innovación. Una perspectiva internacional. Buenos Aires: Eduntref, 2009.