**La creación de nuevos modelos de innovación prospectivos, para la generación de rupturas, en el sector de los servicios de educación superior.**

**Resumen**

Universidades en diferentes partes del mundo, han iniciado la puesta en marcha de innovaciones disruptivas, en la forma de enseñar la administración; frente a este panorama, el resto de universidades tiene dos opciones, o promover dichos cambios o resistir. La existencia de escuelas de negocio disruptivas hace necesaria la reflexión sobre métodos de enseñanza, espacios de aprendizaje, formas de evaluación, graduación y retroalimentación, así como las relaciones de poder entre estudiantes y docentes. El presente trabajo investigativo busca establecer si un cambio es necesario y si dichos cambios serían realmente significativos para transformar (innovar) la manera en la que enseñanza la administración. Para cumplir con este fin de observará la forma en que vienen operando diferentes universidades en Ecuador y Colombia. Esta investigación permitirá generar nuevos aportes teóricos sobre metodologías de aprendizaje, propuestas de herramientas de innovación y sobre la forma en que los modelos mentales operan y de cómo modificar los mismos; por otra parte este trabajo servirá de insumo para docentes del área de administración, con la finalidad de que incorporen los resultados de esta investigación en sus procesos de enseñanza.

**Abstract**

Universities in different parts of the world, have begun putting up of disruptive innovations, in the form of teaching business administration; faced with this panorama, the rest of universities has two options, or promote changes or resist. The existence of disruptive business schools makes necessary the reflection on teaching methods, learning spaces, forms of assessment, graduation and feedback, as well as the power relationships between students and teachers. The present investigation seeks to establish whether a change is necessary, and if such changes would really be significant to transform (innovate) the way in which of teaching business administration. To meet this end, it will be observed the way in which different universities in Ecuador and Colombia, This research will generate new theoretical contributions on learning methodologies, proposals of innovative tools and how operate mental models and how to modify them; on the other hand this work will provide input for teachers in the area of business administration, in order to incorporate the results of this research in its teaching processes.

**Palabras Claves**

Innovación Disruptiva, modelos mentales, Prospectiva

**Key Words**

Disruptive innovation, mental models, Prospective

**Introducción**

A finales del 2014, el autor regresó a dar clases a la universidad en la que se graduó, luego de 15 años de haber terminado sus clases de pregrado. Las sorpresas con las que se encontró fueron preocupantes; si bien la condición de los profesores había mejorado sustancialmente (salarios, beneficios, capacitación, etc.), sin embargo la forma en la que se seguía dictando clases en la Facultad de Administración era prácticamente la misma; se evidenciaban ciertas mejoras (en cuanto a mobiliario, proyectores, computadoras empotradas y pizarras electrónicas instaladas), pero la manera en que la clase se organizaba y la forma en que los docentes impartían sus conocimientos era muy similar a una clase de 1993; seguía existiendo, por ejemplo, la separación entre profesores y alumnos y los mismos procedimientos de evaluación (en 20 años dichos instrumentos no habían sufrido modificaciones). El aprendizaje, en estos casos, se resumía a una transferencia de conocimientos desde una fuente a otra que necesitaba ser llenada, siendo ésta última pasiva, vacía e ignorante (Fuggetta, 2012). Se evidenció que los profesores de hoy usan las mismas técnicas de enseñanza de antaño: mandan a leer capítulos de libros y tomar pruebas memorísticas, llegan a clase con diapositivas y se califica a los estudiantes en función de su capacidad para memorizar. En definitiva, se veía modernización pero ningún cambio en los procesos de aprendizaje. En un segundo caso, en otra universidad, el uso de la tecnología era más intensivo, ya que los estudiantes debían tomar al menos el 15% de sus materias en línea, lo que representaba una importante ruptura, tanto para para profesores como para estudiantes; quienes además de dominar la materia que impartían o recibían, debían ahora ser expertos en el manejo de una plataforma virtual donde debían subir contenidos, interactuar en foros de discusión, participar en clases virtuales, entre otras tareas. Varios profesores se vieron en la imposibilidad de impartir ciertas materias al no estar en capacidad de manejar dicha plataforma (D2L), así como otros programas generadores de contenido en línea (Softchalk, Articulate, Blendspace, Padlet, Voicethread, etc). En este caso se podría decir, que el manejo de la tecnología, podría convertirse a futuro en una importante barrera al momento de impartir clases. Frente a esto, es importante señalar que la tecnología, en un ambiente educativo, por sí misma no es disruptiva, ya que no genera muchos cambios, a menos que se focalice en aquellas personas que no pueden asistir a la universidad (“Clayton Christensen: Still disruptive,” 2013). Este tipo de ofertas educativas híbridas (presenciales y virtuales) permitirían a las universidades sobrevivir por una década o más, sin embargo si todo se limita a añadir ciertos cursos en línea a los programas actuales, no podrán vivir más allá de ese período (“Disruptive Innovation Hits the University.,” 2014). El mundo ha cambiado, los estudiantes que llegan a las universidades ya no son los mismos que hace 10 o 15 años, pertenecen a una generación denominada como Z por algunos especialistas (Bas & Guillo, 2015) y esto representa un importante desafío (*challenge*) con respecto a las ideas preconcebidas y a las practicas académicas vigentes en las universidades; por lo que es necesario interrogarse si las mismas están en capacidad de enfrentar estos complejos fenómenos y cambios (Fuggetta, 2012). Frente a esto, es necesario analizar si el modelo de las universidades europeas es un ejemplo a seguir o todo lo contrario (Duderstadt, 2012). En éste sentido, en el 2009, el autor cursó en el CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) un Master en Ciencias de la Administración; esta universidad fundada poco después de la Revolución Francesa (1794) mantiene en varias de sus materias un sistema donde los profesores llegan a clases a leer sus artículos o investigaciones más recientes, mientras los estudiantes toman notas, si así lo desean. No existe pizarra, marcadores, o presentaciones en Powerpoint o Prezi; todo es absolutamente libre y basado en un monólogo que a veces se interrumpe por determinada pregunta. Si bien es imposible predecir el futuro, algunos especialistas están alertando sobre la posible desaparición de universidades, en los próximos 10 o 15 años, si las mismas persisten en conservar sus paradigmas y metodologías de enseñanza (Duderstadt, 2012; Fuggetta, 2012). Las universidades frente a estos llamados de atención parecen no estar preocupadas, por cuanto sus modelos todavía funcionan y parece no haber amenazas que puedan poner en riesgo su prestigio y estabilidad financiera. Este pensamiento “lógico” también ha imperado anteriormente en otros negocios, como Xerox, Blockbuster, IBM o Kodak, que en un primer momento subestimaron los cambios en curso y las propuestas disruptivas generadas por otras organizaciones, para luego verse obligadas a cambiar sus propuestas de valor, con el objetivo de sobrevivir (Barker, 1995; “Clayton Christensen: Still disruptive,” 2013; Ries, 2012): ¿Podría acaso suceder lo mismo con las universidades?; ¿Será acaso que ha llegado el momento de generar cambios sustanciales en la forma en la que se enseña la administración?; y de ser el caso, los cambios que se generen, ¿Podrían mejorar sustancialmente los resultados en los procesos de aprendizaje?. Los estudiantes, profesores y autoridades, por su lado, estarían de acuerdo y considerarían necesario cambiar? Frente a estas interrogantes, podría evidenciarse la necesidad de tener miradas alternativas respecto a los procesos de innovación; las universidades deben comenzar a pensar de manera lateral, utilizando métodos, prácticas y técnicas no tradicionales (Hittmár, Varmus, & Lendel, 2014); modificando sus modelos mentales (Wood, Bostrom, Bridges, & Linkov, 2012; Xiang, Sun, Chen, Yang, & Liu, 2015); tomando en cuenta que la más poderosa de las técnicas de creatividad es correlacionar dos ideas que no están correlacionadas, buscando los extremos (Yurdakul, 2012); los directivos deben sentirse a gusto con lo desconocido (Davis, Brooke, 2010). Es necesario asimismo trabajar sobre aquellos elementos que pueden ser asociados de manera remota, flexible y divergente para generar estructuras mentales que sean novedosas y útiles (Kassim, Osman, & Abdullah, 2015). Un ejemplo podría ser el uso de la música para enseñar economía en una universidad (Davis, 2015).

**Revisión de la literatura**

**Los modelos mentales**

Los modelos mentales son instrumentos con los cuales vemos la realidad, no tal como es sino como dichos “filtros” dicen que es: “¿Por qué modelos mentales? <<Mentales>> porque están en nuestra mente y dirigen nuestros actos; <<Modelos>> porque se construyen a partir de nuestra experiencia.” (O’Connor & Mcdermott, 1998, p. 90). Los modelos mentales se complementan con lo que Barker denomina Paradigmas “la forma básica de percibir, pensar, valorar y actuar con base a una visión particular de la realidad”(Barker, 1995, p. 35). Los modelos mentales podrían explicar el por qué las universidades se resisten a cambiar, ya que los mismos están formados básicamente por creencias y son usados por las personas para interpretar contextos y tomar decisiones (Xiang et al., 2015). Pueden ser categorizados como representaciones cognitivas relacionadas con cosas que suceden en el mundo exterior, es decir, es la forma en la que hacemos inferencias sobre lo que sucede a nuestro alrededor (Wood et al., 2012). Por lo tanto son fundamentales, sin embargo también podrían representar un peligro por cuanto, están en capacidad de bloquear toda nueva información que contradiga a los modelos mentales existentes, generando un efecto destructor que ha sacado a muchas empresas del mercado (Murtagh, 2012). Barker (1995), advierte sobre los riesgos del retorno a cero, donde todas las empresas regresan a la línea de partida, al volverse irrelevante todo el conocimiento que habían acumulado hasta ese momento; no es imposible que la capacidad para construir pruebas o la habilidad para dar clases magistrales deje de tener valor en el futuro, con lo cual todas esas ventajas comparativas y *know how* acumulados perderán su razón de ser, dejando a las universidades con una serie de competencias que no sirven.

**La resistencia al cambio**

A la universidad, se la podría asimilar perfectamente a una organización que se resiste a cambiar, por cuanto no ve necesario dicho cambio o se encuentra cómoda con lo que está llevando a cabo: Como en el pasado dichas formas de actuación han dado buenos resultados no hay razón para cambiarlas, se convierten en recetas para la acción (Schutz, Luckman, 2003). Desafortunadamente, a las organizaciones (y no es la excepción con las universidades) no les gusta la incertidumbre, lo espontáneo, y lo cambiante, prefiriendo ante todo la disciplina y el orden; consideran que tanto el sueño como lo imaginario pueden llegar a pervertir el orden constituido, lo cual es una grave amenaza (Chanlat, 2011); esto a pesar de que ambas herramientas permitirían reconfigurar los marcos de construcción de la realidad (Goffman, 2006), convirtiéndose en importantes herramientas de generación de lo no existente. Zuleta (1980) justificará este proceder recordando que a los seres humanos nos encantan las cadenas y los amos ya que ello nos permite librarnos de la angustia de la razón. Gusdorf (1990) en este sentido, nos recuerda el caso de Galileo que fue justamente acusado de subvertir el orden mental establecido, ya que sus teorías podían generar una catástrofe de incalculables consecuencias para la humanidad (destrucción de las creencias vigentes). Las universidades seguramente se verán enfrentadas a este tipo de miedo y podrían decidir no innovar como consecuencia, de lo que podrían llegar a perder o de lo poco que podrían llegar a ganar (Campos & Munoz, 2009). La verdad absoluta no existe y los académicos deben reconocer que siempre se verán obligados a añadir errores a su proceso investigativo (Feyerabend, 1989). La incertidumbre, en todo caso, no debe ser considerada como una amenaza, sino más bien como una oportunidad (Bas, 2014).

 **Los modelos de intervención**

Cuando una organización innova, es usual tomar en cuenta a los competidores como una referencia; el objetivo es imitarlos e intentar ser mejores que ellos. Porter durante varias décadas fue la principal figura en el análisis de la competencia, hasta hizo su aparición La Estrategia del Océano azul (Chan Kim, Mauborgne, 2008). De repente, la competencia ya no era la norma a seguir y la organización debía diferenciarse a tal punto que nadie pudiera compararla con otra empresa: “Las compañías tendrán que dejar de competir entre sí. La única manera de vencer a la competencia es dejar de tratar de vencerla” (Chan Kim, Mauborgne, 2008, p. 3). En este caso, las universidades podrían dejar de parecerse entre sí y enfocarse más bien en la identificación de elementos diferenciadores. Las organizaciones pensaban hasta hace poco que podían derrotar a la competencia haciendo un mejor trabajo, ejecutando el mismo modelo de negocio (Beqiri, 2014), cuando lo que se debe hacer es reemplazar el modelo y cuestionarlo (Ucaktürk, Bekmezci, & Ucaktürk, 2011). El mundo de hoy necesita del desarrollo de un apropiado clima organizacional para innovar (Ozkan, 2015); es necesario darle a todos la oportunidad de innovar y hacer sentir especiales a los empleados (en este caso a los docentes y estudiantes) (Beqiri, 2014); se requiere asimismo la multiplicación de alianzas con asociados externos (proveedores, Estado, empresas) (Avram & Avasilcai, 2014; Ozkan, 2015) y una estrategia de innovación, debe tomar en cuenta a los diferentes actores que influyen en su construcción (Hittmár et al., 2014). En este sentido, el uso de métodos alternativos como la aplicación del método *Lean* a los procesos de innovación (Ries, 2012) o el desarrollo del Canvas, podrían ayudar a cuestionar, desafiar y transformar a los actuales modelos de intervención en las universidades (Osterwalder & Pigneur, 2010).

**El uso de arte en la enseñanza**

Un cambio paradigmático que podría ser desarrollado al interior de las universidades, tiene relación con la fusión entre expresiones artísticas y métodos de enseñanza. En el futuro las iniciativas donde se utilice a la música, a la poesía y a la pintura (entre otras expresiones artísticas), como medios para facilitar y mejorar el aprendizaje podrían multiplicarse. El arte como tal representa una importante puerta hacia la creatividad por cuanto genera las condiciones, las conexiones y la inspiración que revitalizan el potencial creativo de una persona (Heller, 2014): ¿Cómo subvertir el orden establecido en las facultades y escuelas de negocio y generar un nuevo ambiente de trabajo? Una de las expresiones artísticas que podría ayudar a trasgredir el orden establecido, podría ser, por ejemplo, el teatro (Baena & Montero, 2015). Por otra parte, Davis (2010) propone entrelazar las expresiones artísticas con el aprendizaje de la economía y sugiere utilizar la poesía, la literatura y la música como herramientas pedagógicas para facilitar el aprendizaje de la misma. Por esta misma vía, Diasio (2016) recomienda usar la metáfora del Jazz para analizar diferentes problemáticas organizacionales, entre ellas los procesos de innovación: fortalecer la creatividad, la improvisación, la experimentación, la mezcla de culturas y conceptos, el sentido de comunidad y la colaboración.

**Elementos que rodean el proceso el aprendizaje en administración**

En la comunidad academia se considera que los modelos tradicionales de enseñanza donde los estudiantes van a escuchar clases magistrales para luego completar las tareas por su cuenta, serán a futuro completamente invertidos (Carr, 2012). Se hace énfasis en que las universidades deben anticiparse a lo que podría venir, tomando en cuenta que existe una brecha entre lo que las compañías necesitan y lo que las universidades piensan que necesitan, dedicándose, estas últimas, a formar profesionales para un mercado que ya no existe (“Disruptive Innovation Hits the University.,” 2014). Se considera que a futuro harán falta procesos de aprendizaje continuos (*lifetime*) (Carr, 2012; Fuggetta, 2012), donde los contenidos sean cada vez más personalizados, los estudiantes puedan aprender en cualquier momento y los programas sean modulares como piezas de lego (Torres, 2016). En este punto es necesario mencionar el caso de Corea del Sur, donde se plantea la posibilidad de que los profesores tengan un año sabático, con la finalidad de que puedan ir una empresa privada y regresen al aula con todo el conocimiento práctico; asimismo se plantea la necesidad de generar empresas académicas y universidades empresariales (Lee, 2012).

Por otro lado, es primordial que el docente tome en cuenta la forma en la que el conocimiento será recibido y procesado por los estudiantes; algunos pueden ser más visuales, auditivos, interesarse por la lectura o la escritura o simplemente ser kinestésicos (prioridad a las cosas físicas) (Arthurs, 2007). Esto implica, multiplicar las actividades donde se exponga a los estudiantes a situaciones de la vida real, incrementando así su nivel de motivación al sentir que son importantes (Bas, 2014; McCune & Entwistle, 2011). Por otra parte, es importante transformar los métodos y criterios de retroalimentación, por cuanto los estudiantes prefieren que la retroalimentación sea constructiva, motivacional, inspiradora, clara en cuanto a mostrar fallas y direccionadora sobre qué hacer para mejorar el trabajo (Evans & Waring, 2011). Nobrega (2015) dirá que no hace falta tener estudiantes ni profesores excepcionales sino geografías excepcionales. Esto implicaría que el docente desarrolle reglas al interior de los grupos con el objetivo que se genere una seguridad sicológica grupal (Xu & Yang, 2010).

**Discusión de la propuesta**

Las universidades deben mirar la realidad usando otras lógicas posibles, posicionándose en otros ángulos, con total apertura y tolerancia para no menospreciar a aquellos que ya han empezado a labrar un camino disruptor. La pregunta que podría evidenciarse es si ¿Las universidades están dispuestas a escuchar otras voces, por discordantes que puedan ser?

Las universidades no deben tener miedo a innovar, a crear mundos nuevos y a imaginar el futuro, y para ello la Prospectiva podría volverse en una importante herramienta transdiciplinaria que podría recorrer una gran parte de las mallas curriculares. En éste sentido, los estudiantes pueden jugar un rol preponderante por lo que sería fundamental incorporarlos a estas reflexiones (lógica de co-creación) (Chesbrough, 2011) y darles las herramientas necesarias para que puedan imaginar cosas que por el momento no existen. La supervivencia de las facultades y escuelas de negocio dependerá de su capacidad para imaginar mundos nuevos y de la eficacia con la que interactúen con entidades públicas y privadas, para transformar dichos mundos en soluciones útiles para la sociedad en su conjunto.

Por otra parte, sería pertinente cambiar el apelativo con el que se designa a la persona que enseña en la universidad, por cuanto no solo se le pide que sea docente, sino que además sea investigador, que tenga contacto con la realidad y que además sepa enseñar administración. En éste sentido, se podría pensar que los gerentes podrían ser los mejores profesores, sin embargo pocos gustan de las tareas de investigación y la trasmisión de experiencias propias no es generalizable; el objetivo tampoco es formar clones (Lapierre, 2006); por otra parte los docentes a tiempo completo, poseen poca experiencia profesional o contacto con el mundo empresarial, lo cual es un *hándicap;* frente a esto, ¿Cómo proceder?. De cierta forma se está hablando de una especie de superhéroe que tenga todas esas capacidades simultáneamente y en el menor tiempo posible: ¿Se podrá a futuro seguir hablando de docente?; se sugiere que de ahora en adelante, se utilice un término completamente distinto.

Por otra parte, es necesario replantear la zona de aprendizaje, con la finalidad de reconfigurar las relaciones de poder entre estudiantes y docentes; lo que implica reorganizar el espacio físico del aula, borrando así la frontera invisible que existe entre ambos: ¿Qué relaciones de poder deberían existir a futuro entre estudiantes y profesores?

Es necesario asimismo, cambiar a futuro las tareas individuales por las grupales, y las mismas podrían fortalecerse mediante el uso de herramientas como Voicethreead, Padlet o Blendspace, y complementarse con el uso académico de redes sociales y sitios web (blogs, Facebook, Youtube, wikis, Dropbox, Mendeley, etc.). (McCune & Entwistle, 2011). El objetivo es que los estudiantes compartan y generen conocimientos, mediante actividades de co-creación bajo un sistema de Innovación Abierta. Esto implicaría a su vez replantear las modalidades de evaluación y graduación, pasando a un esquema más grupal, práctico, innovador, basado en el saber hacer y no únicamente en la memoria; se podría asimismo multiplicar las actividades disruptivas en el espacio de aprendizaje, combinando diversas actividades donde se conjugue el teatro, el juego, la música, las situaciones falsas o las fabricaciones estratégicas (creación de mundos imaginarios) (Goffman, 2006). El fin sería que ninguna clase se parezca a otra y que en cada una de ella exista un elemento sorpresa desarrollado ya sea por el profesor o por los estudiantes. El fin es darle a futuro al estudiante un rol más activo y de generación de conocimiento por cuenta propia. El mejor alumno del futuro, no será aquel que mejor repita las cosas que se le enseñe, sino aquel capaz de hacer la mayor cantidad de preguntas posibles; es esencial asimismo fortalecer la enseñanza de la tolerancia y la práctica de la dialéctica (conciliación de los contrarios) (Valenzuela, 2004).

**Metodología**



Fuente: Clases de doctorado, Universidad del Valle

El diseño a ser utilizado es de tipo naturalista, ya que no existirá ningún control o influencia por parte del investigador, quien se dedicará a documentar los eventos tal y como suceden y han sucedido (retrospectivo). Por momentos, el diseño será naturalístico, por cuanto el investigador realizará ciertos experimentos con la finalidad de ver el impacto de los mismos sobre el ambiente y la calidad del aprendizaje (prospectivo); en este caso los experimentos a ser realizados necesitarán de un par de semanas para su validación. En el presente caso y dado las cualidades del estudio (naturalista, naturalístico) el tipo de muestreo que será implementado corresponde a uno por conveniencia, dada la necesidad de seleccionar a aquellas universidades que acepten ser parte del mismo. Las universidades que deben ser parte de la muestra, debían cumplir con las siguientes características: Deben estar llevando adelante reflexiones sobre la forma en que se enseña la administración, o por lo menos deben estar interesadas en procesos de transformación de la misma. Otro elemento primordial tiene relación con el manejo del tiempo, por lo que se decidió hacer cortes transversales en el pasado (para verificar posibles momentos de cambio en la enseñanza de la administración), con lo que se hablaría de un estudio de tipo restrospectivo; también se decidió hacer cortes transversales hacia adelante, con la finalidad de medir los impactos de los experimentos que se llevarán a cabo, al interior de las universidades que son parte de la muestra (prospectivo); asimismo se determinó que el horizonte de la investigación sería tanto interno como externo, por cuanto se realizaría una observación en las aulas y sobre la forma de enseñanza, y se revisarían asimismo documentos que evidencien la forma en que se ha venido llevando adelante dicho proceso. De manera complementaria, el estudio sería de tipo inferencial, por cuanto, en función de los experimentos que se realicen, se podrán deducir los cambios a ser introducidos a futuro, en los procesos de enseñanza de la administración. Los datos tendrán un tratamiento tanto cualitativo como cuantitativo; se evidencia la importancia usar “ambos pies”, con la finalidad de medir cualitativamente lo que es de orden cualitativo, para luego sacarle el mayor provecho a todos aquellos datos que pueden recibir un tratamiento matemático (cuantitativo).

Durante el proceso se llevará a cabo una revisión bibliográfica sobre las principales publicaciones sobre innovación, prospectiva, marketing, piscología, artes, entre otros; se revisarán bases de datos internacionales, sitios web especializados y bibliotecas.

Por otra parte, se realizarán consultas a expertos: Se evidencia la necesidad de incluir en las consultas a profesores, estudiantes, autoridades y expertos relacionados con la psicología, la educación y las artes. El objetivo sería generar toda una red de conocimiento integrada por todos estos actores, con la finalidad de identificar aquello que ha cambiado (o que no ha cambiado) y lo que podría y debería cambiar. Se estudiaría la oportunidad de generar un laboratorio de innovación en términos de enseñanza de la administración, el mismo que contaría con una plataforma colaborativa en la nube. Esto implicaría realizar un acercamiento a las materias ligadas al desarrollo de las artes, con la finalidad de entender de mejor manera la lógica imperante en las mismas; este proceso es similar al que debe ser llevado al interior de las facultades de Psicología y de Educación.

**Hallazgos**

El objetivo que se persigue es evidenciar que existen universidades y escuelas de negocio que ya han cambiado sus metodologías de enseñanza y que son pioneras en propuestas de innovación disruptiva. Para lo cual se hicieron búsquedas en bases de datos internacionales y sitios web especializados. Algunos de los ejemplos más significativos fueron los siguientes:

**Miverva schools (Estados Unidos)**[[1]](#footnote-1)**,** donde las principales innovaciones y rupturas son las siguientes: Los alumnos estudian en 7 países diferentes durante sus 4 años de pregrado (Buenos Aires, Berlín, Bangalore, Seúl, Estambul y Londres). Si bien en Europa estos programas son conocidos e implementados por algunas escuelas de negocios como ISG (semestres académicos en Usa, América Latina, Medio Oriente, Australia, Canadá, China, Japón, etc.)[[2]](#footnote-2) o ESCP[[3]](#footnote-3) (3 años en 3 países a elección, Berlín, París, Torino, Londres,etc.), en Latinoamérica no existen programas equivalentes: Considerando las universidades posicionadas entre las 30 mejores de la región, en el ranking QS Tops Universities[[4]](#footnote-4), únicamente la Universidad de los Andes ofrece la posibilidad de permanecer más de dos semestres en el extranjero[[5]](#footnote-5); en las clases se privilegia el trabajo colaborativo, las discusiones y los debates y las evaluaciones son con casos prácticos.

**Kaospilot (Dinamarca)**[[6]](#footnote-6)**,** donde no existen exámenes, se evalúan a los estudiantes con proyectos, y se prioriza un contacto directo con empresas para solucionar problemas reales; se considera que primero viene la práctica, luego la discusión y al final la teoría; se privilegia la co-creación, lo que rompe la jerarquía entre profesores y estudiantes.

**Hyper Island (Suecia)**[[7]](#footnote-7)**,** donde se pasa de profesores a facilitadores, privilegiando una continúa transformación de los contenidos y se permite a los alumnos cuestionar permanentemente.

**Universidad de Mondragón (España),** donde para graduarse en el año 4, los estudiantes deberán haber creado una empresa que facture al menos 15000 euros; desaparece el concepto de aula por cuanto las clases se realizan en espacios de co-working; no hay exámenes, solo proyectos empresariales; se realizan viajes para que los estudiantes generen negocios en Finlandia, San Francisco, China e India; y los estudiantes deben leer 20 libros de emprendimiento al año y aplicarlos a la empresa que crearon en primer año. A lo largo de las últimas semanas se han realizado diversos contactos con universidades tanto en Colombia como en Ecuador, quedando preliminarmente como parte de la muestra las siguientes universidades: Universidad del Rosario (Bogotá), Universidad de San Buenaventura (Cali), Universidad Autónoma (Popayán), Universidad Cooperativa de Colombia (Popayán), Universidad del Valle, Universidad Nacional (Bogotá), Universidad de Medellín (Medellín), Universidad Externado (Bogotá), Universidad San Francisco de Quito (Quito), Universidad Estatal de Bolívar (Guaranda) y Escuela Politécnica del Chimborazo (Riobamba). Se han realizado otros contactos, pero que por el momento son muy preliminares o se está a la espera de una respuesta positiva de parte de dichas universidades.

**Conclusiones**

La presente propuesta de investigación evidencia la necesidad de estudiar la forma en la que ha venido enseñando la administración en los últimos años, con la finalidad de establecer si se han generado procesos de transformación o establecer las razones por las cuales no se han realizado cambios significativos, de ser el caso.

Al existir universidades que han iniciado procesos de cambios, parecería necesario que las facultades y escuelas de negocio estudien dichos modelos con la finalidad de establecer si podrían representar a futuro modelos a seguir. Por otro lado, perece vital estudiar las consecuencias que podrían generarse a futuro, si los procesos de aprendizaje se mantienen como hasta el momento.

Los diferentes autores consultados sugieren la necesidad de realizar cambios con relación a la distribución del espacio de aprendizaje, a las relaciones de poder entre profesores y estudiantes; el recambio de los sistemas de evaluación, retroalimentación y graduación; la necesidad de incorporar en las clases actividades ligadas al arte y a la imaginación, como maneras para generar entre los estudiantes un pensamiento disruptivo; la reconceptualización del trabajo del docente, generando un nuevo nombre que permita sintetizar todas las características de un académico: investigador, innovador, enseñante, etc; enseñar a los estudiantes a ser más críticos e interesarse más en la forma en la que aprenden los mismos (personalización del ambiente de aprendizaje); asimismo el replantear el trabajo individual privilegiando el trabajo cooperativo; finalmente fortalecer el uso de nuevas tecnologías focalizadas en el aprendizaje.

El sondeo preliminar realizado tanto en Ecuador, como en Colombia demostró que existe un interés por parte de las universidades por colaborar en este proceso investigativo, y que algunas de las mismas ya llevan adelante procesos de reflexión en esta misma vía.

**Referencias**

Arthurs, J. B. (2007). A juggling act in the classroom: Managing different learning styles. *Teaching and Learning in Nursing*, *2*(1), 2–7. http://doi.org/10.1016/j.teln.2006.10.002

Avram, E., & Avasilcai, S. (2014). Business Performance Measurement in Relation to Corporate Social Responsibility: A conceptual Model Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *109*, 1142–1146. http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.601

Baena, & Montero, A. (2015). Técnica del Teatro del Devenir, 1–44. Retrieved from http://ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva

Barker, J. (1995). *Paradigmas*. Bogota: McGraw-Hill.

Bas, E. (2014). Educar para innovar. *Estudios de Juventud*. Retrieved from http://www.injuve.es/sites/default/files/2014/31/publicaciones/Documento 1. Educar para innovar.pdf

Bas, E., & Guillo, M. (2015). Participatory foresight for social innovation. FLUX-3D method (Forward Looking User Experience), a tool for evaluating innovations. *Technological Forecasting and Social Change*, *101*, 275–290. http://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.06.016

Beqiri, G. (2014). Innovative Business Models and Crisis Management. *Procedia Economics and Finance*, *9*, 361–368. http://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00037-9

Campos, H. M., & Munoz, A. M. S. (2009). Ideas de negocios y modelos mentales: Un estudio exploratorio cuantitativo. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, *11*(32), 276–288.

Carr, N. (2012). The Crisis in Higher Education. *MIT Technology Review*. Retrieved from https://www.technologyreview.com/s/429376/the-crisis-in-higher-education/

Chan Kim, Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul*. Bogota: Editorial Norma.

Chanlat, J. F. (2011). *Ciencias Sociales y Administración*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Chesbrough, H. (2011). *Openservices Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Clayton Christensen: Still disruptive. (2013). *The Economist*. Retrieved from http://www.economist.com/whichmba/clayton-christensen-still-disruptive

Davis, Brooke, M. (2010). Creativity & Innovation in Business 2010 Teaching the Application of Design Thinking to Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *2*(4), 6532–6538. http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.04.062

Davis, M. E. (2015). Bringing imagination back to the classroom: A model for creative arts in economics. *International Review of Economics Education*, *19*, 1–12. http://doi.org/10.1016/j.iree.2015.05.001

Diasio, S. (2016). Not all that jazz! Jamband as a metaphor for organizing new models of innovation. *European Management Journal*, *34*(2), 125–134. http://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.006

Disruptive Innovation Hits the University. (2014). *Trends Magazine*, *11*(1), 10–14. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=93722999&lang=es&site=ehost-live

Duderstadt, J. J. (2012). The Future of the University: A Perspective from the Oort Cloud. *Social Research*, *79*(3), 579–600. Retrieved from http://www.jstor.org.bd.univalle.edu.co/stable/23350033

Evans, C., & Waring, M. (2011). Student teacher assessment feedback preferences: The influence of cognitive styles and gender. *Learning and Individual Differences*, *21*(3), 271–280. http://doi.org/10.1016/j.lindif.2010.11.011

Feyerabend, P. (1989). *Contra el método*. Barcelona: Editorial Ariel.

Fuggetta, A. (2012). 3+1 Challenges for the future of universities. *Journal of Systems and Software*, *85*(10), 2417–2424. http://doi.org/10.1016/j.jss.2012.05.062

Goffman, E. (2006). *Los marcos de la experiencia*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.

Gusdorf, G. (1990). Los Modelos Epistemológicos en las Ciencias Humanas. *Psychologie*.

Heller, C. (2014). THE SOCIAL INNOVATION REVOLUTION. *Print*, *68*(3), 40–43. Retrieved from http://bd.univalle.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cph&AN=96060550&lang=es&site=eds-live

Hittmár, Š., Varmus, M., & Lendel, V. (2014). Proposal of Model for Effective Implementation of Innovation Strategy to Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *109*, 1194–1198. http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.611

Kassim, H., Osman, N., & Abdullah, A. (2015). Creative Strategy: A Pilot Evaluation of a Hypothetical Learning Model through Public Speaking Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *171*, 919–928. http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.210

Lapierre, L. (2006). Gerenciar es crear. Retrieved April 20, 2016, from http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/652

Lee, Y.-G. (2012). Strengthening competency linkage to innovation at Korean universities. *Scientometrics*, *90*(1), 219–230. http://doi.org/10.1007/s11192-011-0497-4

McCune, V., & Entwistle, N. (2011). Cultivating the disposition to understand in 21st century university education. *Learning and Individual Differences*, *21*(3), 303–310. http://doi.org/10.1016/j.lindif.2010.11.017

Murtagh, J. (2012). What were they thinking? *Westchester County Business Journal*, *48*(35), 28. Retrieved from http://bd.univalle.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=79783733&lang=es&site=eds-live

Nobrega, C. (2015). *A intrigante ciencia das ideias que dao certo*. Rio de Janeiro: Alta Books editora.

O’Connor, J., & Mcdermott, I. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico*. Barcelona: Ediciones Urano.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio | PlanetadeLibros.com* (Primera ed). Barcelona: Deusto. Retrieved from http://www.planetadelibros.com/generacion-de-modelos-de-negocio-libro-49022.html

Ozkan, N. N. (2015). An Example of Open Innovation: P&G. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *195*, 1496–1502. http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.450

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto.

Schutz, Luckman, T. (2003). *Las estructuras del mundo de la vida*. Buenos Aires: Amorrortu editores.

Torres, A. (2016). Universidades disruptivas, así se enseña fuera de lo convencional. *El País*. Retrieved from http://economia.elpais.com/economia/2016/04/15/actualidad/1460734714\_976766.html?id\_externo\_rsoc=TW\_CC&utm\_content=buffer5c103&utm\_medium=social&utm\_source=twitter.com&utm\_campaign=buffer

Ucaktürk, A., Bekmezci, M., & Ucaktürk, T. (2011). Prevailing During the Periods of Economical Crisis and Recession through Business Model Innovation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *24*, 89–100. http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.095

Valenzuela, L. (2004). SI ME HUBIERAN ENSEÑADO... -. Retrieved April 20, 2016, from http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1559863

Wood, M. D., Bostrom, A., Bridges, T., & Linkov, I. (2012). Cognitive Mapping Tools: Review and Risk Management Needs. *Risk Analysis: An International Journal*, *32*(8), 1333–1348. Retrieved from http://bd.univalle.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=78384634&lang=es&site=eds-live

Xiang, W., Sun, L., Chen, S., Yang, Z., & Liu, Z. (2015). The role of mental models in collaborative sketching. *International Journal of Technology & Design Education*, *25*(1), 121–136. Retrieved from http://10.1007/s10798-014-9269-9

Xu, Y., & Yang, Y. (2010). Student Learning in Business Simulation: An Empirical Investigation. *Journal of Education for Business*, *85*(4), 223–228. Retrieved from http://10.1080/08832320903449469

Yurdakul, I. (2012). Creative Strategies and Their Contribution to Social Consciousness in Social Responsibility Campaigns: A Course Model Proposal. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *46*, 5573–5580. http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.478

Zuleta, E. (1980). El elogio de la dificultad. In *Consesión Doctorado Honoris Causa*. Cali.

1. Para mayor información ver: <https://www.minerva.kgi.edu/> [↑](#footnote-ref-1)
2. Para mayor información ver: <http://www.isg.fr/etudiants-ecole-international.aspx> [↑](#footnote-ref-2)
3. Para mayor información ver <http://www.escpeurope.eu/es/programas-escp-europe/bachelor-in-management/bachelor-in-management/overview/presentacion-bachelor-in-management-escp-europe/#c88721> [↑](#footnote-ref-3)
4. Para mayor información ver <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2015#sorting=rank+region=+country=+faculty=+stars=false+search>= [↑](#footnote-ref-4)
5. Universidades consultadas: PUCE Chile, Universidad de Sao Paulo, UNAM, Universidad de Buenos Aires, PUCE Perú, Universidad de Antioquia, Universidad Javeriana, Universidad Nacional de Colombia. [↑](#footnote-ref-5)
6. Para mayor información ver: <http://www.kaospilot.dk/studentprogram-aarhus/> [↑](#footnote-ref-6)
7. Para mayor información ver: <https://www.hyperisland.com/programs-and-courses?type=full_time_program> [↑](#footnote-ref-7)