

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS ORGANIZACIONES ANTE EL COVID-19: EL CASO DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIO

María Gisela Veritier,
ICDA escuela de negocios de la Universidad Católica de Córdoba, giselaveritier@gmail.com. Caseros 261 4º H, Córdoba,
Argentina¹

RESUMEN

El “Choque de Cisnes Negros” que se dio en el mes de marzo fue una situación imposible de prever hacia fines del 2019 cuando se diseñaban los primeros lineamientos en la política económica del gobierno entrante: el shock de demanda global que se inició en el mes de enero en China con la propagación mundial del Corona Virus por un lado y el shock de oferta global con la caída del precio del petróleo por el otro, se encuentran impactando en el mundo entero sin distinción de país, tamaño y ubicación por lo que la duda es cómo quedará afectado nuestro país.

Por el lado de la Demanda, la pandemia del Coronavirus nos remonta a la situación de una economía de guerra de una crisis desconocida. La primera y la segunda guerra mundial no solo involucraban un número limitado de países sino que además existía un sector que motorizaba el resto de la economía (el armamentista). Hoy, no hay país en el mundo que quede exento de la posibilidad de contagio y no se presenta un sector capaz de impulsar el resto de la actividad.

Esta situación se agravó cuando la enfermedad se expandió hacia Asia Central afectando a Europa de modo muy agresivo. Luego siguió Estados Unidos y posteriormente América Latina. El Banco Mundial estima una contracción de la economía planetaria de un 4.6% en tanto que la OIT estima en el peor caso, que la pandemia podría acabar con 25 millones de empleos.

En un contexto donde la segunda ola se encuentra azotando nuevamente a los países y el confinamiento vuelve a desafiar las organizaciones, la transformación digital se presenta como el camino para la supervivencia de empresas, startups y hasta modelos educativos. En el presente, veremos el caso de las escuelas de negocio.

ABSTRACT

The "Black Swan Clash" that occurred in March was an impossible situation to foresee towards the end of 2019 when the first guidelines in the incoming government's economic policy were designed: the global demand shock that began in the month January in China with the worldwide spread of the Corona Virus on the one hand and the global supply shock with the fall in the price of oil on the other, are impacting the entire world regardless of country, size and location, so the doubt is how our country will be affected.

On the Demand side, the Coronavirus pandemic takes us back to the situation of a war economy of an unknown crisis. The first and second world wars not only involved a limited number of countries, but there was also a sector that powered the rest of the economy (arms). Today, there is no country in the world that is exempt from the possibility of contagion and there is no sector capable of promoting the rest of the activity.

This situation worsened when the disease spread to Central Asia, affecting Europe very aggressively. Then followed the United States and later Latin America. The World Bank estimates a contraction in the planetary economy of 4.6%, while the ILO estimates in the worst case, that the pandemic could end 25

¹ Gisela Veritier es Directora con rango de decana del ICDA, escuela de negocios de la UCC. Es profesora asistente de Desarrollo Económico y Social en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Córdoba. Es además profesor ayudante de Política Económica Argentina en la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Córdoba. Es licenciada en economía y magister en Dirección de Empresas.

million jobs.

In a context where the second wave is hitting countries again and confinement once again challenges organizations, digital transformation is presented as the way for the survival of companies, startups and even educational models. In the present, we will look at the case of business schools.

PALABRAS CLAVE: ESCUELAS DE NEGOCIO, DISRUPCION, INNOVACIÓN, PANDEMIA, TRANSFORMACIÓN DIGITAL

KEY WORDS: BUSINESS SCHOOLS, DISRUPTION, INNOVATION, PANDEMIC, DIGITAL TRANSFORMATION

1. INTRODUCCIÓN

El “Choque de Cisnes Negros” que se dio en el mes de marzo de 2020 fue una situación imposible de prever hacia fines del 2019 cuando se asomó el primer caso de Corona virus en China. El shock de demanda global que se inició en el mes de enero con la propagación mundial del Corona Virus por un lado y el shock de oferta global con la caída del precio del petróleo por el otro al mismo tiempo, impactaron en el mundo entero sin distinción de país, tamaño y ubicación.

Por el lado de la Demanda, la pandemia del Coronavirus nos remonta a la situación de una economía de guerra de una crisis desconocida (CEPAL, 2020). La primera y la segunda guerra mundial no solo involucraban un número limitado de países sino que además existía un sector que motorizaba el resto de la economía (el armamentista). Hoy, no hay país en el mundo que quede exento de la posibilidad de contagio y no se presenta un sector capaz de impulsar el resto de la actividad.

La economía global entró en recesión: China representa el 16% del PBI mundial, es la segunda economía del planeta y es protagonista en las cadenas de valor. El apagón industrial repercutió en bienes intermedios afectando a muchas industrias mundiales (Ramonet, 2020). También, al ser proveedor de productos finales, algunos comenzaron a escasear afectando al comercio de servicios principalmente turismo y transporte. Su PBI se desplomó en un 6.8% en el primer trimestre.

Esta situación se agravó cuando la enfermedad se expandió hacia Asia Central afectando a Europa de modo muy agresivo. Luego siguió Estados Unidos y posteriormente América Latina. El Banco Mundial estima una contracción de la economía planetaria de un 4.6% en tanto que la OIT estima en el peor caso, que la pandemia podría acabar con 25 millones de empleos. “Ya no se trata sólo de una crisis sanitaria mundial, sino también de una importante crisis económica y del mercado laboral que está teniendo un enorme impacto en las personas.” (Guy Ryder, OIT, 2020).

Contrariamente a otras crisis, los impactos en la economía real se extendieron a la financiera donde la huida de capitales generó una altísima volatilidad en los mercados, con caídas históricas de las bolsas mundiales, apreciación del dólar respecto a otras monedas, bancos centrales recortando sus tasas de interés, con emisiones monetarias inéditas (como es el caso de Estados Unidos) y donde el fantasma de una crisis de deuda soberana en los países lleva a que instituciones como el Banco Mundial pida al G20 suspender el cobro de deuda soberana.

Por el lado de la Oferta, la guerra de precios iniciada en marzo por la falta de entendimiento entre Arabia Saudita y Rusia llevó a que, el precio del petróleo llegara a tener valores negativos, situación inédita desde que la bolsa mercantil de Nueva York comenzó a intercambiar futuros en 1983, un 300% menos en un día. El resultado del efecto en cadena de esta reducción del precio del petróleo es el impacto en el resto de los commodities a escala mundial (Malamud, 2020).

Con el mundo en caída libre y en un contexto donde la segunda ola sanitaria se encuentra azotando nuevamente a los países del hemisferio Norte, el confinamiento vuelve a desafiar las organizaciones, la transformación digital se presenta como el camino para la supervivencia de empresas, startups y hasta modelos educativos. En el presente, veremos el caso de las escuelas de negocio.

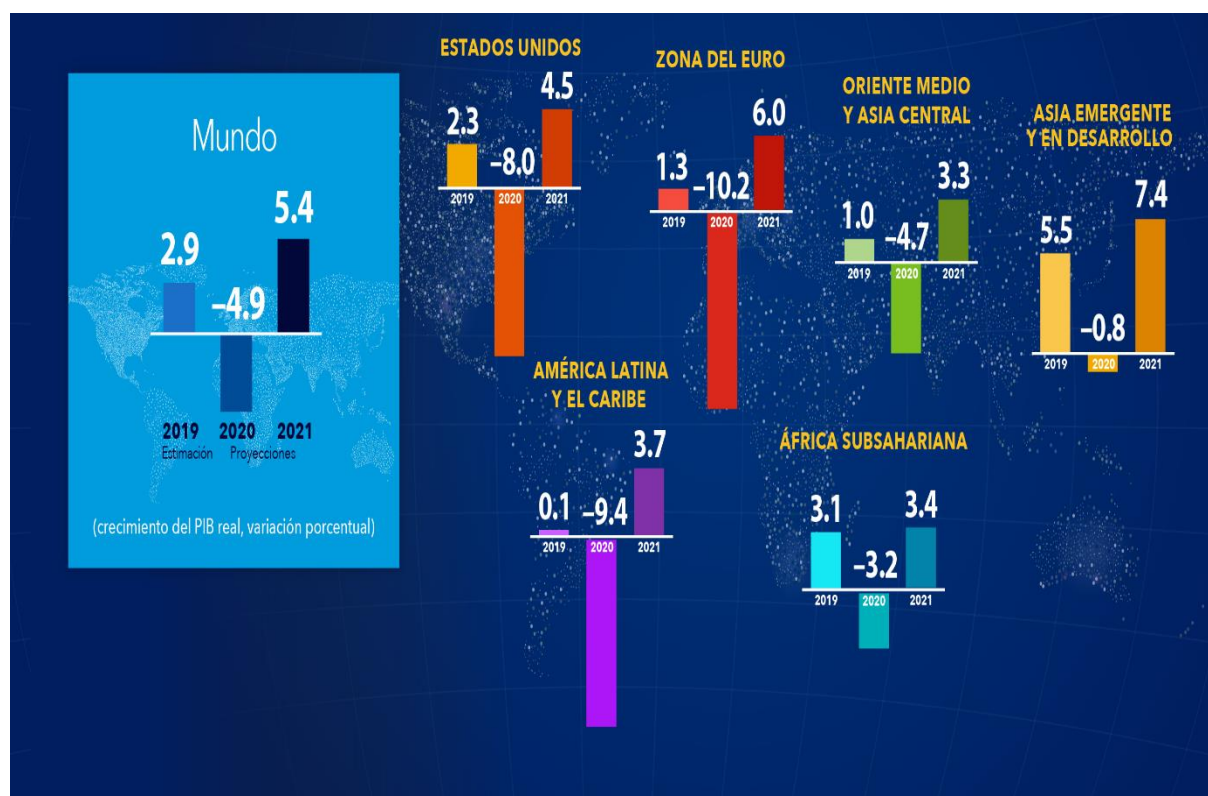
Se parte de una investigación explicativa o causal dado que el fenómeno ocurrido con la pandemia, es un hecho difícil de encuadrar por el impacto que tuvo en los diferentes aspectos económicos, sociales,

culturales y educativos, entre otros. La intención del presente punto, es proporcionar detalles o líneas de acción con pequeña cantidad de información, de acuerdo a lo aprendido

2. IMPACTO ECONÓMICO DEL COVID-19, TRANSFORMACIÓN DIGITAL E IMPACTO EN EL MERCADO LABORAL

El avance global de la pandemia está generando un colapso en la economía mundial de magnitudes solo comparables con la de la gran depresión de los años treinta, con la particularidad de que se trata de una recesión que afecta a todas las economías del mundo en simultáneo. En sus previsiones globales, el Fondo Monetario Internacional pronosticó en el último informe de 'Perspectivas Económicas Globales una contracción del 4,9% para el año en curso (FMI, 2020). La entidad señala que estos números siguen reflejando la peor crisis económica mundial desde la Gran Depresión de los años 30.

Gráfico 1. Proyecciones económicas mundiales



Fuente: FMI – Perspectivas Económicas Globales Octubre 2020

En cuanto a las organizaciones, hace tiempo que se habla sobre la transformación digital, de la cuarta revolución industrial, de la economía 4.0, de las organizaciones ágiles y el aprendizaje permanente, más observados desde los inspiracional que desde la aplicación práctica en la gran mayoría de las organizaciones (PNUD, 2014).

Pero de repente llegó este virus y las organizaciones tuvieron que transformarse a la velocidad de la luz, trabajando como equipos completamente distribuidos. Como reflejo de supervivencia (y no de agilidad) las organizaciones se vieron obligadas a adaptarse de un día para el otro. Las universidades se han convertido en plataformas de aprendizaje mientras que los programas de formación on line también se incrementaron.

Apareció un nuevo estilo de consumidor: con compras por e-commerce, pagos con billeteras virtuales, reuniones por Zoom, Meet, Teams, y toda otra plataforma de reuniones que haya.

La velocidad y el alcance de estos cambios reducen drásticamente la manera en que se venían haciendo las cosas. Este es el guión que se vio en cada una de las crisis económicas modernas (principios de los años 1990, la de 1929, la del 2001, la del 2008) las cuales tuvieron un impacto sísmico en el mundo del trabajo pero según los expertos del cambio exponencial, en este caso, todavía no hemos visto nada. Hagel, Brown y Davison nombran estas grandes transiciones como “Big Shifts”. (Hagel, Brown, Davison, 2009) Según el Foro Económico de Davos, el gran reinicio o “Great Reset” puede convertirse en el cambio más grande en la historia de la humanidad (WEF, 2020).

Si tomamos como ejemplo la crisis de las Hipotecas Basura que se sucedió entre diciembre de 2007 y junio de 2009, en su apogeo se desplazó a unos 9 millones en Estados Unidos, un nivel que alcanzó esta vez en solo dos semanas. Cada una de las últimas tres recesiones recientes generó mayor implementación de tecnología en los negocios (Schmidt, 2015). La automatización se acelera y todo lo que puede ser automatizado, probablemente lo será.

El trabajo de desagregación acelera ese proceso. A medida que se distribuyen y se atomizan tareas, es mucho más fácil movilizar software de inteligencia artificial como automatización de procesos robóticos, que automatiza tareas rutinarias como llenar documentos y mover documentos a través de flujos de trabajo, el tipo de trabajo realizado por millones en centros de llamadas, por ejemplo.

Y el hiperimpulso para aumentar la productividad y reducir los costos en la economía posterior al reinicio ejerce una enorme presión sobre los líderes de la organización para que solo vuelvan a contratar personas para los roles más críticos. El trabajo precario es el ámbito de los salarios más bajos y los expertos o especialistas como por ejemplo blockchain y programadores de IA el ámbito de los salarios más altos. La tecnología reduce inevitablemente la cantidad de trabajo medio calificado (Bhattacharya, Oppenheim, Stern, 2015).

En este camino del “Great Reset” es muy probable que la curva de desempleo evolucione en tres fases: Fase Uno: caída en el empleo y un aumento en los fracasos comerciales. Fase Dos: algunos comenzarán a recuperarse con recuperaciones y bajas intermitentes de empleo. Esto podría durar un año y medio con estados que presentan grandes caídas en los ingresos fiscales. Fase Tres: la recuperación se acelera. Algunas industrias se recuperarán rápidamente, pero otras, como el transporte aéreo, hoteles y turismo, tardarán más (WEF, 2020).

La historia demostró que los sectores que más sufren en éstos episodios son los trabajadores de bajos salarios y a los de las zonas rurales. El gran reinicio transformará para siempre la vida de todos de muchas maneras. La forma más importante es que este virus nos ha mostrado en pocos meses las interconexiones entre prácticamente todas las vidas humanas en el planeta, sin necesidad de movernos de nuestros hogares. Esto marca una nueva normal a la hora de pensar cómo deben innovar las organizaciones, como se deben transformar ante un nuevo tipo de consumidor y la nueva realidad que quede instalada pos Covid.

3. LA TRASFORMACIÓN TECNOLÓGICA Y SU ROL EN LA EDUCACIÓN 4.0

Más allá de la pandemia y a medida que se transita la Cuarta Revolución Industrial, no quedan dudas que la tecnología ocupa un rol cada vez más central en casi todos los aspectos de nuestras vidas. Una investigación realizada por el Foro Económico Mundial estima que el 65% de los niños que ingresan hoy a la escuela primaria se encontrarán en ocupaciones que hoy no existen.

Para 2020, se estima que surgirán 1.5 millones de nuevos empleos digitalizados en todo el mundo. Al mismo tiempo, el 90% de las organizaciones actualmente tienen una escasez de habilidades de TI, mientras que el 75% de los educadores y estudiantes sienten que hay una brecha en su capacidad para satisfacer las necesidades de habilidades de la fuerza laboral de TI (WEF, 2020). Para preparar el talento necesario para la economía digital, la educación debe adaptarse tan rápido como la demanda de habilidades de TI crece y evoluciona

“La ciencia del aprendizaje” busca reunir los conocimientos sobre la influencia de los factores psicológicos, sociales, culturales y ambientales sobre cómo aprendemos en este contexto. Este enfoque sostiene que en nuestro mundo complejo y en rápida evolución actual, los modelos académicos basados en la investigación interdisciplinaria son necesarios para crear entornos de

enseñanza y aprendizaje efectivos (Sawyer, 2014).

La investigación del profesor R. Keith Sawyer (experto científico líder en creatividad y aprendizaje) pone foco en el poder de la tecnología para influir y mejorar la academia al proporcionar experiencias como colaboración, probar y rediseñar modelos, y articular sus conocimientos tanto visual como verbalmente llevando así a un aprendizaje profundo. La creación se lleva a cabo en diferentes lugares, por ejemplo, en el aula durante el aprendizaje basado en proyectos o junto a compañeros apasionados a través de hackatones (Sawyer, 2014). La interdisciplinariedad de la ciencia del aprendizaje muestra nuevos enfoques de la educación.

Si bien los expertos creen que la psicología humana detrás del aprendizaje no ha cambiado mucho con el tiempo, no se puede soslayar que los factores externos que afectan la forma en que comprendemos, retenemos y recibimos material nuevo están en constante evolución. A medida que la revolución digital se acelera, la tecnología nos brinda oportunidades emocionantes para dar forma a las experiencias de aprendizaje y alcanzar sus objetivos.

Combinando las ciencias del aprendizaje con la innovación digital se crean experiencias de aprendizaje que se mantienen al ritmo de las habilidades digitales que demanda el mercado. A su vez, afecta las vidas individuales, apoya las empresas y transforma las comunidades globales (Sawyer, 2014). En ese camino, se plantea el debate educativo ante el futuro del trabajo.

4. LA DISRUPCIÓN DEL COVID 19 EN LA ESCUELA DE NEGOCIO: LECCIONES APRENDIDAS

Se parte de una investigación explicativa o causal dado que el fenómeno ocurrido con la pandemia, es un hecho difícil de encuadrar por el impacto que tuvo en los diferentes aspectos económicos, sociales, culturales y educativos, entre otros. La intención del presente punto, es proporcionar detalles o líneas de acción con pequeña cantidad de información, de acuerdo a lo aprendido.

Nadie imaginó que 2020 sería un año de disrupción masiva en las escuelas de negocios. El ICDA Business School, escuela de negocios de la Universidad Católica de Córdoba (Argentina) no fue la excepción dado que como en todas las universidades del mundo, los campus se cerraron para lo cual la experiencia vivida asoma también una guía y lecciones para buscar nuevas oportunidades.

Cuando comenzaron a tomarse las primeras medidas de confinamiento al principio, parecían una reacción exagerada, pero no lo fueron. Pronto quedó claro que se necesitaban muchas más acciones para contener el virus.

Los escenarios variaron desde una reapertura en unas pocas semanas hasta que el personal y los estudiantes no pudieron regresar en absoluto. Como resultado en este escenario de adaptación, varias fueron las acciones realizadas hacia la virtualidad y en el camino, se aprendieron varias lecciones.

Por lo tanto, una primera lección no es solo estar preparado para una amplia gama de escenarios, sino también tomar decisiones rápidas que tengan sentido en los mejores y peores casos. Una segunda lección es la necesidad de desarrollar planes específicos rápidamente y probar si funcionan en la práctica, especialmente para el aprendizaje internacional en línea. Las restricciones de viaje anticipadas significaban que era poco probable que muchos estudiantes o personal pudieran regresar al campus. Era obvio que teníamos que evaluar si el aprendizaje en línea era factible a una escala que nunca antes habíamos intentado.

Con una población de 500 alumnos de posgrado, un equipo interno revisó rápidamente nuestras plataformas existentes y si podían funcionar a gran escala. Paralelamente, trabajamos en los patrones de enseñanza durante hasta un semestre de enseñanza en línea, así como para un regreso total o parcial al campus. El Congreso de CLADEA en Octubre de 2020, fue una oportunidad para compartir experiencias con otras escuelas de negocios y plantear el debate en torno a un nuevo modelo educativo, que tipo de aulas perdurarán y de qué modo (CLADEA, 2020).

Resultó que necesitaríamos tener aprendizaje en línea para al menos la mayoría de los estudiantes durante todo el semestre. Una tercera lección es que las escuelas de negocios que brindan aprendizaje

en línea deben prestar atención tanto a la accesibilidad como al rendimiento de las plataformas de TI subyacentes para los estudiantes ubicados en cualquier parte del mundo.

Una vez que estuvimos razonablemente seguros de que el aprendizaje en línea funcionaría, el siguiente desafío fue poner al día a nuestros profesores. La mayoría no estaba familiarizada con el aprendizaje en línea o con plataformas específicas que necesitarían usar. Por lo tanto, además del grupo de liderazgo docente normal, se nombró a un miembro de la facultad junior como líder de aprendizaje digital y alentó a otros con una experiencia de aprendizaje virtual anterior a compartir consejos y técnicas con sus colegas. Juntos produjeron una serie de videos sobre qué hacer, así como capacitación en vivo utilizando la plataforma Zoom, que se está utilizando para una amplia gama de aprendizaje interactivo y reuniones internas.

Nuestro enfoque fue dejar en claro lo que se esperaba de los miembros de la facultad para garantizar la entrega a los estudiantes y luego darles la libertad de innovar en sus propios cursos en lugar de dictar una sola forma de hacer las cosas. Esto es importante, especialmente cuando se imparte enseñanza interactiva en línea.

Si bien el proceso de aprendizaje rápido y entrega en vivo no siempre fue sencillo, todos los cursos se pusieron en línea a tiempo con muy pocas quejas de los estudiantes. Sin la crisis de COVID-19, habría habido un largo debate sobre el aprendizaje en línea y la falta de creencia de que podría lograrse en unos pocos años, y mucho menos en unas pocas semanas.

La cuarta lección es, por tanto, que el cambio dentro de la facultad de las escuelas de negocios es posible mucho más rápido de lo que normalmente se imagina, aunque en este caso, se necesitó el COVID-19 para demostrarlo.

Una quinta lección es el papel fundamental de la comunicación bidireccional eficaz. A menudo, se concentra demasiado la atención en transmitir mensajes generales sobre políticas y decisiones y no lo suficiente en responder las preguntas que son más importantes para el personal y los estudiantes.

Un mecanismo temprano y eficaz fue establecer una dirección de correo electrónico del personal a la que se pudieran dirigir las preguntas. Dos ejemplos de tales preguntas fueron si el personal podía acceder a sus oficinas en el campus y las medidas preventivas que se estaban tomando en el campus, incluido el suministro de máscaras faciales al personal.

A medida que fuimos transitando la crisis, pasamos de un modelo de gestión de crisis a la de gestión de las oportunidades. Si bien el futuro aún no está claro, a principios de mayo de 2020, nos preparamos para una combinación continua de enseñanza en línea y presencial. Una primera oportunidad es ampliar el uso del aprendizaje digital.

Con miembros de la facultad mucho más seguros y capaces en el aprendizaje en línea, es posible más innovación en la enseñanza. Esto incluye los beneficios para los estudiantes que tienen conferencias pregrabadas que pueden volver a ver y utilizar para la revisión de exámenes. Abre la puerta a "aulas invertidas" y otras formas de aprendizaje combinado, así como una mayor colaboración y clases espejo entre diferentes escuelas de negocio y universidades del mundo.

Una segunda oportunidad es la innovación en la evaluación. Los exámenes escritos a mano son cada vez más anacrónicos, ya que pocas personas se sientan a escribir a mano durante dos o tres horas bajo presión de tiempo. Se están introduciendo exámenes en línea, así como otros métodos de evaluación. Estos serán más resistentes a las interrupciones y traerán otros beneficios, por ejemplo, el monitoreo de los estudiantes individualmente a través de cámaras web y la capacidad de marcar trabajos fuera del sitio.

Una tercera oportunidad es la investigación y el compromiso externo. Algunos miembros de la facultad han estado usando el tiempo en mayor aislamiento para terminar o revisar los artículos de investigación más rápidamente. Otros han estado realizando investigaciones sobre la respuesta empresarial a la pandemia de COVID-19. Y otros han estado analizando desarrollos para proporcionar información a las empresas y al gobierno. Han descubierto que los artículos relevantes han sido fáciles de publicar en los principales medios de comunicación nacionales sobre temas como el trabajo virtual, cómo cambiará la industria del turismo y estrategias para las pequeñas y medianas empresas.

Una cuarta oportunidad es revisar el uso de recursos. La reducción del gasto en áreas como viajes y trabajo de campo de investigación nos dio la oportunidad de emprender proyectos únicos que no habían sido priorizados pero que tenían beneficios significativos. Al mismo tiempo, cambiamos los recursos de marketing para estar completamente en línea con nuevas iniciativas como jornadas de management y ciclos de conversatorios on line que pudieron ser accedidos por personas de lugares remotos del mundo.

5. CAMBIOS POTENCIALES EN LA INDUSTRIA

Retrocediendo de la situación local y reflexionando sobre las conversaciones comunes en las escuelas de negocios de todo el mundo, varios cambios potenciales de la industria parecen estar acelerando la transformación de la educación empresarial. La posible interrupción de la educación superior se ha estado bromeando durante varios años, y la pandemia puede proporcionar el catalizador para provocar cambios como:

Aula local a programas blended globalizables: Cuando no todos pueden estar en la misma ubicación del aula, es posible que veamos la creación de varias combinaciones de experiencias de aprendizaje que incluyen transmisiones sincrónicas, actividades de aprendizaje asincrónicas, pequeñas reuniones locales y otras experiencias tecnológicas a través de la realidad virtual u otras soluciones.

Programas de grado completo a micro maestría: Mayor movimiento hacia el "desapilamiento" de un título en grupos de cursos (o "micro maestrías") diseñados para objetivos específicos.

Intercambios internacionales a experiencias virtuales: Cambio a intercambios y experiencias virtuales sin viajar.

De marketing B2C a asociaciones B2B: Establecer asociaciones comerciales más sólidas para crear un plan de estudios personalizado y opciones relacionadas con la industria para la educación ejecutiva y los programas de grado.

Plan de estudios estándar para grados personalizables: Durante décadas, los programas de MBA han elaborado cuidadosas "experiencias de cohorte" con la combinación adecuada de diversidad, experiencias y desafíos para fomentar lazos estudiantiles de por vida. En el mundo en línea, podemos ver un replanteamiento de esta suposición para crear una "cohorte de uno" para permitir que cada estudiante personalice su propio título y experiencia educativa.

Cambio de formato del "Profesor enseñando" al "Aprendizaje de los estudiantes": Los formatos en línea han generado más preguntas sobre la relevancia y la elección de las vías de aprendizaje de los estudiantes. Es posible que veamos más énfasis o tolerancia para el aprendizaje y la exploración de los estudiantes sobre diversos temas de negocios.

6. CONCLUSIÓN

Con el avance de la cuarta revolución industrial y el impacto del COVID 19, todas las escuelas de negocio del mundo debieron pasar por un proceso de innovación y de transformación digital necesario y obligado para la supervivencia. El Caso del ICDA Business School se encuentra dentro de la general del resto de escuela de negocios de todo el mundo.

Si bien los beneficios de la educación en administración todavía se perciben como positivos, surgen muchas preguntas que plantean como será el futuro de las mismas: preguntas relacionadas con las tarifas y los costos de oportunidad pueden seguir ejerciendo presión sobre muchas escuelas de negocios.

Los sistemas universitarios que dependen de la financiación del gobierno están lidiando con un impacto presupuestario significativo, mientras que los actores privados han visto la disminución del valor de mercado de los fondos patrimoniales.

Con cada escuela de negocios forzada a una disrupción en algún nivel, surgen nuevas preguntas como:

- ¿Por qué cada escuela necesita su propia facultad para impartir cursos básicos de introducción?
- Con el aprendizaje asincrónico de alta calidad, ¿qué valor único agregan los instructores locales?
- ¿Cómo reconsideran las escuelas el uso de la infraestructura física y los gastos de capital?
- ¿Cuál es el costo de la investigación empresarial y qué grupos de partes interesadas están proporcionando financiación?
- ¿Cuán aplicables son los estándares de acreditación y los procesos de clasificación a nuestras nuevas realidades?
- ¿Cuál es el perfil de riesgo adecuado para una escuela en relación con la financiación patrimonial?
- ¿Cómo reformamos la gran cantidad de alianzas y asociaciones de escuelas de negocios?
- ¿Por qué las escuelas de negocios tienen un impacto limitado en sectores sociales clave como la salud?
- ¿Cómo están impactando las escuelas de negocios en la sociedad en áreas prioritarias?
- ¿Cuál es la nueva agenda para el decano de la escuela de negocios en el mundo post-COVID-19?

Con preguntas dando vueltas y el futuro desconocido, se presentan acciones tanto a corto como a largo plazo.

En el corto plazo, duplicar la inversión en cursos en línea como una vía de estudio alternativa para el futuro. Para las escuelas de negocios que dependen de un gran número de estudiantes internacionales, se deben considerar vías de aprendizaje alternativas si los viajes físicos son limitados. Proporcionar una plataforma en línea de alta calidad y socios colaborativos, es clave.

Con miras al impacto a largo plazo de esta crisis, una acción aconsejable es armar grupos de trabajo de innovación para abordar algunos de los problemas y preguntas clave que enfrenta la educación gerencial. Con un fuerte enfoque en la innovación, existe un gran interés en aprovechar al máximo la situación de crisis para impulsar un cambio positivo para el futuro.

A medida que se desarrolle la situación mundial, cada escuela de negocios y cada país abordará la pandemia de una manera única. Quizás esta descripción general de las respuestas, preguntas, cambios y planes sea de valor a medida que examinamos el futuro a la luz de la disrupción de nuestra industria de escuelas de negocios.

7. BIBLIOGRAFÍA

Bhattacharya, A.; Oppenheim, J. y Stern, N. (2015). "Driving sustainable development through better infrastructure: Key elements of a transformation program", documento de trabajo, n. 91, Global Economy and Development, Brookings. Disponible en línea: <<https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/07-sustainable-development-infrastructure-v2.pdf>>.

CLADEA (2020). "El Futuro del Trabajo, Impacto Social: ¿Cuál es el Rol de las Escuelas de Negocios?". Disponible en línea: <http://www.cladea.org/cladea2020/>

CEPAL. "Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una reactivación con igualdad: nuevas proyecciones". Naciones Unidas 2020.

CEPAL. Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe 2020. "La política fiscal ante la crisis derivada de la pandemia de la enfermedad por corona virus (COVID-19)". Capítulo 1: La política fiscal y los desafíos derivados de la pandemia de la enfermedad por corona virus (COVID-19). Naciones Unidas 2020.

Dixon, P. y Jorgenson, D. (2013). Handbook of Computable General Equilibrium Modeling, vols. 1A y 1B, North Holland, Elsevier.

"Financing the 2030 Agenda. An Introductory Guidebook for UNDP Country Offices", disponible en línea: <<http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/2030-agenda/financing-the-2030-agenda.html>>.

Fondo Monetario Internacional (Octubre de 2020). "Perspectivas de la economía mundial". Disponible en línea: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>.

Foro Económico Mundial (Octubre de 2020). "El Gran Reseteo". Disponible en línea: <https://es.weforum.org/agenda/archive/the-great-reset>

G20 DWG (2018). "Inclusive Business", G20 grupo de trabajo de Desarrollo, ILO-IFC-OCDE, marzo. Gable, S.; Lofgren, H. y Osorio Rodarte, I. (2015). Trajectories for Sustainable Development Goals. Framework and Country Applications, World Bank Group. Disponible en línea: <<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23122>>.

John Hagel III, John Seely Brown, Lang Davison (2009). "The Big Shift: Measuring the Forces of Change". Harvard Business Review. <https://hbr.org/2009/07/the-big-shift-measuring-the-forces-of-change>

PNUD (2016a). "Mobilizing Private Finance for Sustainable Development", documento de debate, 30 de noviembre. Disponible en línea: <<http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/mobilizing-private-finance-for-sustainable-development.html>>. — (2016b).

"Regional Human Development Report for Latin America and the Caribbean Multidimensional progress: well-being beyond income". Disponible en línea: <http://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/human_development/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-para-america-latina-y-e.html>. — (2018).

Malamud Andrés (2020). "Geopolítica de la Pandemia. La Globalización en peligro". Le Monde Diplomatique, Edición 250, Abril de 2020, Buenos Aires Argentina.

Organización Internacional del Trabajo (18 de marzo de 2020). "El COVID-19 podría cobrarse casi 25 millones de empleos en el mundo" Disponible en línea: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_738766/lang--es/index.htm

PNUD y PNUMA (2018). "Financing SDG 7 - Policy Brief #5", Foro Político de Alto Nivel (FPAN) sobre el Desarrollo Sostenible. Disponible en línea: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/17549PB_5_Draft.pdf>.

Ramonet Ignacio (2020). "La pandemia y el sistema-mundo". Le Monde Diplomatique, Abril de 2020, La Habana. Cuba.

Sawyer, R. K. (2014). Introduction: The new science of learning. In: R. K. Sawyer (ed.), The Cambridge handbook of the learning sciences (pp. 1-18). Cambridge: Cambridge University Press

Schmidt-Traub, G. (2015). "Investment Needs to Achieve the Sustainable Development Goals. Understanding de Billions and Trillions", documento de trabajo, SDSN. Disponible en línea: <<http://www.unsdsn.org/wp-content/uploads/2015/09/151112-SDG-Financing-Needs.pdf>>.

Schmidt-Traub, G. y Sachs, J. D. (2015). "Financing Sustainable Development: Implementing the SDGs through Effective Investment Strategies and Partnerships", documento de trabajo, SDSN. Disponible en línea: <<http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2015/04/150408-SDSN-Financing-Sustainable-Development-Paper.pdf>>.

SDSN (2015). "Getting Started with the Sustainable Development Goals. A Guide for Stakeholders", París y Nueva York, Sustainable Development Solutions Network, diciembre.

Steiner, A. (2017). "Keynote speech at the High-Level Conference on Financing for Development and the Means of Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development", Doha. Disponible en línea: <http://www.un.org/esa/ffd/high-level-conference-on-ffd-and-2030-agenda/wp-content/uploads/sites/4/2017/11/Opening_Achim-Steiner.pdf>.

Tavares-Lehman, A. T. (2016). "Types of Investment Incentives", en Tavares-Lehman, A. T.; Sachs, L.; hnson, L. y Toledano, P. (eds.), Rethinking Investment Incentives. Trends and Policy Options, /view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=S>.

UN IATF (2016). "Monitoring commitments and actions: Inaugural Report". Disponible en línea: <http://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2016/03/Report_IATF-2016-full.pdf>. — (2017). "Financing for Development: Progress and Prospects". Disponible en: <<https://developmentfinance.un.org/financing-development-progress-and-prospects-2017>>.