

EL CAMBIO INSTITUCIONAL EN TIEMPOS INCIERTOS

Peter G. Taylor En Studies in Higher Education. Vol. 23, nº 3 – 1998, p. 269-278. Traducción: Pedro D. Lafourcade. Edición SDI

Algunas notas de interés

¿Cómo llevar a cabo la introducción de alguna innovación valiosa en un sistema ya estructurado?

¿Cómo institucionalizar una nueva práctica o una organización?

- Las innovaciones ocurren a menudo, a pesar de la ausencia de interés institucional.
 - ❑ A veces se genera una innovación, a pesar de la falta de interés de la institución (272). Suele ser común que tal innovación se dé en un pequeño sector de la misma y difícilmente se extienda al resto. Además, se suele mantener el tiempo que el innovador continúa desarrollando su actividad en el marco de lo innovado por él. Otro que lo reemplazara, se ajustaría a lo que es habitual.
 - ❑ La inclusión de innovaciones que se generalicen depende de varios factores:
 - Uno de ellos es el alcance pretendido. Si sólo le es útil al innovador en el marco de la función que cumple, empezará y concluirá con él. Si representa algo generalizable porque produce un efecto mayor pertinente, deseable, a costos aceptables, sus resultados se institucionalizarán (aunque no siempre. T.)
 - ❑ Debido a la falta de integración entre la innovación (de algún docente) y las prácticas institucionales, o las prácticas de los colegas, los enfoques nuevos, conducidos por un innovador, han tendido a producir bolsones de actividades aisladas. Evaluaciones muy bien desarrolladas de tales iniciativas, son raras. En donde se han conducido evaluaciones y escrito los informes, pocas noticias existen de que tales resultados hayan sido tomados en cuenta.

¿Por qué esto es así? es la cuestión que necesitaría ser emprendida.

El enfoque del "llanero solitario" enfatiza la importancia de invertir energía creativa. Pero hace muy poco para articular la inversión en el marco de un contexto institucional más amplio. Esta es una estrategia de alto costo y de bajo retorno.

Desearía sugerir que existen diversas razones por las cuales el "llanero solitario" continuará fracasando en la tarea de orientar y de repensar fundamentalmente cada aspecto de la forma por la cual las universidades proporcionan sus servicios, reinventando sus culturas.

En primer lugar, los "guardabosque solitarios" no pueden ser defendidos.

Los académicos innovadores, en general, operan como "llaneros solitarios", aislados de sus colegas y ciertamente no impedidos por los administradores. Ellos no han funcionado dentro del marco de referencia del sistema y de su política. Más bien, lo han hecho en contra o a pesar del mismo. Sus enfoques son completamente consistentes con la tradición de la autonomía académica. No son jugadores de un equipo. Difícilmente acepten complacidos cualquier marco de referencia sistemático de política institucional. Consienten apoyos, de buen grado, pero no dirección.

Esta tradición de individualismo autónomo, no está limitada a los académicos.

En los "nuevos tiempos", existe una tendencia a desarrollar centros de costos en cada universidad, relativamente autónomos. La sobrevivencia de cada centro depende de su bienestar financiero, considerado en aislamiento de la organización mayor. De tal modo, los centros de costo, están bajo presión para desarrollar estrategias para la sobrevivencia individual, estrategias que pueden militar en contra de la colaboración con colegas que están ubicados en otros centros de costo, a menos que la colaboración tenga implicaciones financieras favorables para ambos centros.

En muchos casos esto significa que, utilizar los servicios de los colegas que son expertos en áreas tales como diseño de la enseñanza, o desarrollo del personal, pueden ser percibidos como económicamente injustificables por las "unidades académicas", aún cuando el uso de sus habilidades puedan ser educacionalmente deseables.

¡Apoyo y medios pueden ser anti equipo!

La del "llanero solitario" es también, como se señaló más arriba, una práctica focalizada, más bien que un conocimiento focalizado. Los "llaneros solitarios", a menudo están interesados en el rendimiento de nuevas formas de utilizar la comunicación y las tecnologías de la Información, pero los mismos, tienden a estar menos motivados en comprender, cómo estas innovaciones generan una diferencia en el aprendizaje de los estudiantes. Esto es evidenciado por la observación advertida al principio en este artículo, referidas a que son raras las evaluaciones confiables desarrolladas en relación con las innovaciones.

Esto puede parecer incongruente con la visión de las universidades como comunidades productoras de conocimiento, pero tal construcción está casi siempre focalizada en el conocimiento disciplinario, más bien que en el pedagógico. Es decir, el saber del académico que tiende a focalizarse en su disciplina, más bien que en la enseñanza de la misma.

Sin embargo, cuando se llega a introducir nuevos enfoques (como por ejemplo, la comunicación y las tecnologías de la Información), para mejorar las prácticas pedagógicas, preguntas escépticas tales como ¿esto funciona? ¿qué efectos tiene sobre el aprendizaje del alumno?, etc., han sido respondidas de manera convincente. El personal docente desea estar seguro de que estas prácticas sean comprendidas, y que la explicación de por qué las mismas operan, incluya algo más que energía y entusiasmo de los "llaneros solitarios" que fueron los que las desarrollaron.

[desde aquí traducción completa]

Sumando al "llanero solitario"

El sentido de la citada expresión puede ser una forma muy efectiva de desarrollar prácticas innovantes.

Sin embargo, el desafío está más allá de la innovación vinculada con el sujeto individual o de un elemento de la organización para cambiar a nivel institucional, ciertas prácticas o estructuras en vigor.

Hasta que esto suceda, las propias prácticas innovantes que necesitan apoyo, serán inconsistentes (y aún estar de punta) con prácticas institucionales más amplias.

El enfoque caracterizado como "llanero solitario" es radicalmente del tipo *de la base hacia arriba*, y los estudios históricos de innovación en educación, tales como los de GOODMAN (1995) sugieren que el peso de la tradición podría no ser movido de modo profundo por este enfoque romántico y aún heroico.

Es necesario reconocer que el desafío no está limitado al desarrollo de la innovación, sino que, además, se extiende a la institucionalización de sus resultados.

Existen otras razones para moverse más allá del "llanero solitario". Esta modalidad, también es inconsistente con enfoques más efectivos de desarrollo de métodos de enseñanza innovantes, que tienden a estar caracterizados por la colaboración entre los individuos, con la complementariedad de expertos, como han argumentado GIBBS (1996) y LEWIS (1997).

En su informe sobre las experiencias de los docentes, incluido en el movimiento para desarrollar formas de facilitación, TAYLOR y otros (1996) expresaron la creencia que:

El movimiento a una educación más flexible, es un esfuerzo hacia una mayor colaboración. Los modos flexibles de facilitación, requerirán el acceso a nuevas habilidades y/o pericia. Tales habilidades y dominios, pueden ser accedidos, efectivamente y desarrollados mediante un trabajo de equipo y amplia colaboración. El quehacer conjunto, puede cambiar las prácticas y los roles, en la medida en que nuevas formas de asociación sean forjadas, a través de lo que alguna vez fueran dominios diferentes en la institución [p. 191].

De modo claro, las presiones costos/ingresos, asociadas con los "nuevos tiempos", pueden poner la formación de aquellas compañías en peligro, a menos que se preste una atención cuidadosa, a cuestiones financieras y de administración.

Sin embargo, la realidad es que la mayoría del personal docente, no está acostumbrado a fijar un valor en dólares a su trabajo. En realidad, la expectativa que ellos podrían tener, probablemente fuera para alienar a muchos, en tanto que la necesidad para hacerlo así, podría, para algunos, exacerbar sus temores referido a que, el movimiento para desarrollar ambientes alternativos de aprendizaje, primariamente esté motivado por razones financieras más que por prioridades educativas.

Cuando los informes evaluativos de la educación superior hablan de la necesidad de lograr una reconsideración de cada uno de los aspectos de la forma en que las universidades proporcionan sus servicios, los interpreto como que está hablando, al menos en parte, de la necesidad de usar la Comunicación y la Tecnología de la Información, para aumentar las prácticas pedagógicas tradicionales, es decir, para ampliar el área en donde se operó el uso pedagógico de las Comunicaciones y Tecnologías de la Información, de los márgenes al centro de las prácticas institucionales. La extensión de la participación "hacia el centro", requiere del compromiso de una masa crítica de personal docente en el uso de la Comunicación y de Tecnología de la Información. El término *masa crítica* es, por supuesto, otra pieza de la retórica, lo cual necesita de esclarecimiento.

En su discurso sobre "La Universidad Virtual" en el Simposio efectuado en la Universidad de Melbourne, IAN MORRINSON, el Asistente del Vice Rector de Tecnología de la Información de esa Universidad, cuantificó este desafío. Sugirió que los "llaneros solitarios" representan un 10% del personal docente. Advirtió que otro 10% del mismo –los adoptantes tempranos- seguirían rápidamente los pasos de estos pioneros. Su interés, fue captar la atención de un 10% adicional, necesario para lograr un 30% de participación, el reaseguro de una "masa crítica".

Encuentro útiles los comentarios de MORRINSON, por diversas razones.

En primer lugar, el concepto de "masa crítica", que sugiere que una vez que uno tenga un 30% del personal involucrado activamente en un incremento de las prácticas pedagógicas en Comunicación y Tecnología de la Información, entonces la institución sufrirá un cambio de paradigma en sus prácticas educativas. Esto cuantifica el blanco.

En segundo lugar, MORRINSON esclarece el desafío. Las instituciones no pueden efectuar este cambio sobre las espaldas de los "llaneros solitarios". Ellos son esenciales, pero no suficientes numéricamente para lograr una "masa crítica".

Las instituciones han centrado la atención en los no convertidos, más bien que continuado su focalización sobre los fácilmente convertibles o los que ya lo han hecho. Esto identifica el blanco.

En mi visión, mucha de la energía y del entusiasmo de aquellos comprometidos en el desarrollo del personal docente, está focalizado en el primer 20%, explicando las ideas a los convertidos o fácilmente convertibles.

Esto no es una pérdida de tiempo. Los colegas del tipo "llanero solitario" me han dicho que encuentran sumamente útil, reunirse con individuos del mismo parecer y sentirse valorados. Por supuesto que esto puede reflejar su status marginal dentro de su propio escenario institucional —existen pocas recompensas para muchos "llaneros solitarios"— especialmente debido a que ello, a menudo, implica una decisión consciente para renunciar a su tarea en investigación. Parece que ellos no pueden convertir su interés en la innovación en resultados de investigación que son los realmente valorados. Pero la "predicación a ser convertidos no alcanzará a lograr una "masa crítica".

La extrapolación del trabajo del "llanero solitario" a una comunidad académica más general, necesita ser efectuada con gran cuidado.

La comunidad es un templo muy amplio, tal como es implicado por la visión de MORRINSON (1996) acerca de que una pequeña proporción de un 30% representa una inexpugnable convergencia de creencia.

Para empujar un poco más la metáfora de la congregación, la propia singularidad y fuerza de la fe de algunos "creyentes" puede ser, tanto un impedimento como una ventaja en cualquier proceso de "conversión". La "certeza" de su conocimiento puede elevar el escepticismo de los "no convertidos".

Todo el grupo del mismo parecer, tiende a desarrollar su propio lenguaje, basado en actitudes, creencias y valores que, en gran medida, son dados por sentado [TAYLOR, 1997 a]. En donde estos supuestos no están abiertos a la discusión (y por algunas razones, este no es un proceso sencillo en las universidades) la conversión es improbable. En realidad, en mi experiencia, los no convertidos, más probablemente tengan una sensación de escepticismo convertido al cinismo en tales medios. En realidad se requiere una comunicación inter-posturas y esa comunicación debe

..... alentar la discusión de las tradiciones locales, las preferencias y los prejuicios, los valores y las creencias, no como algo colateral, sino como el punto de partida de cualquier intento, fundamentalmente para repensar todo aspecto de la forma por la cual las universidades proveen sus servicios.

Si se viaja sólo, es improbable proporcionar suficiente "masa" para lograr cambios fundamentales, ya que de tal forma ¿cómo podría ser construida la experiencia de los "llaneros solitarios" y la "conversión" de la proporción necesaria de personal, para que la Comunicación y la Tecnología de la Información, aumente las prácticas pedagógicas a ser logradas?

Una alternativa: el camino de apropiación

Las universidades han confiado demasiado tiempo en los "llaneros solitarios". Esta confianza sugiere su supuesto: lo que se necesita es sólo más guardabosques. Este supuesto no es útil y requiere ser abandonado. Lo que se necesita, es más personas que aumenten las prácticas de la Comunicación y de la Tecnología de la Información, pero las mismas no tienen que inventarlas.

Es importante distinguir, entre las prácticas necesarias de *Innovación*, de *construcción de conocimiento* y de *apropiación*, esto es, la adopción del trabajo de los "guardabosques" por otros académicos. Mi argumento es que, la proporción de personal docente que está apropiándose de las prácticas que hayan sido desarrolladas por otros, y que han sido bien comprendidas, necesita ser aumentada. Muy importante, pienso en un enfoque de doble vía: *innovación* y *apropiación*. El personal docente encara múltiples desafíos al efectuar la transición a una práctica pedagógica potenciada por la comunicación y la tecnología de la Información.

El uso de los conceptos y de las herramientas asociadas con estas pedagogías, requiere que los docentes repiensen y refocalicen sus prácticas [esto es igualmente cierto para los alumnos]. Se requieren nuevas habilidades así como nuevas actitudes hacia el trabajo.

En este caso, son necesarias ciertas habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación. Pero también serán requeridos cambios en muchas expectativas y rutinas existentes, por ejemplo en los roles. De tal modo, los cambios no estarán limitados a la entrega de información. En realidad, aquellos cambios que se focalizan sobre la entrega, son, en algún sentido, periféricos.

La aplicación de la Comunicación y de la Tecnología de la Información aumentó el tipo de prácticas pedagógicas que requieren cambios en los roles de los docentes y de los alumnos.

Por esta razón, la "apropiación" permite a los docentes abrirse a prácticas fuertes más bien que a innovar a efectos de efectuar esta transición. La "apropiación" de las desarrolladas pedagogías de la

Comunicación y la Tecnología de la Información, deberá ser efectuada y estar basada en una expectativa del cambio evolutivo.

En tanto que la siguiente discusión se focaliza sobre el desarrollo del personal docente, y esto implica fijar la atención sobre el cuerpo académico, la aplicación de estas estrategias es una responsabilidad de la conducción de la institución. De tal modo, los cambios de roles se aplican igualmente, aunque de modo diferente, a los administradores académicos [decanos, etc.].

Ellos deben estar involucrados desde el principio en este trabajo, desafío que ejemplificaré al final del artículo.

Los procesos que se efectúen, requieren de compromisos a largo plazo, apoyos y participación de estos administradores (y directivos).

Basado en el trabajo de KOLB (1984) y DICK (1990), propongo procesos elaborados para introducir al personal docente en el uso de la Comunicación y Tecnología de la Información, y para construir sistemáticamente experiencias iniciales de su uso.

La representación cíclica de KOLB acerca del aprendizaje de la experiencia, ha sido adaptado por BOB DICK (1990) a un ciclo de 4 etapas: acción, revisión, teorización y plan.

Me he "apropiado" de su trabajo, red denominando las etapas e incluido una quinta: la focalización sobre la sustentabilidad, una cuestión que es de central importancia en la institucionalización de las nuevas prácticas (TAYLOR, 1997 a).

El proceso de apropiación se incluiría en las siguientes 5 etapas:

Orientación: [plan]. Aquí el personal docente es alentado a considerar enfoques a la enseñanza que sean consistentes con las expectativas de la universidad, con las capacidades tecnológicas y los requerimientos educativos asociados con sus programas.

Adopción: El personal adapta sus intenciones y prácticas a este nuevo ambiente de enseñanza y de aprendizaje, en gran medida sobre la base de la opinión y de vigorosas prácticas adoptadas de otros.

Evaluación: En donde el personal reflexiona sobre sus prácticas, tal como fueron desarrolladas y aplicadas, procurando efectuar juicios acerca de las fortalezas y debilidades de las mismas.

Innovación: En donde el personal busca redesarrollar sus prácticas a partir de una base de creciente familiaridad con los nuevos ambientes y reacciones de los estudiantes a los mismos y de la creciente comprensión de las fortalezas y debilidades de las prácticas que inicialmente adoptaron.

Institucionalización: En donde los docentes, especialmente aquellos con responsabilidades de dirección o administración, prestan atención a la necesidad de asegurar que las nuevas prácticas pedagógicas sean sostenidas en el mediano y largo plazo y así, convertirlas en lo "tradicional".

Mediante un apoyo previsto, a los docentes que no sean los "llaneros solitarios" se les pudo haber ofrecido una experiencia de la transición menos exigente, el riesgo pudo ser minimizado y la ansiedad disminuida.

Sin embargo, la intención de este proceso de apropiación, no es generar un rol de los docentes, estrecho, predecible y tecnificado. La innovación es esperada, pero ello persigue el desarrollo de la familiaridad y la confianza en un nuevo ambiente tecnológicamente desarrollado, el cual lo han vivido y experimentado de modo directo.

Los tipos de apoyos requeridos en cada una de las etapas, pueden ser previstos:

- ❑ **ORIENTACIÓN:** Oportunidades para reflexionar sobre las ideas preexistentes; los modos de pensar; el tiempo para comprobar la inteligibilidad, plausividad y fecundidad de las prácticas existentes y posibles, a los efectos de planear como un equipo y desarrollar una "visión participada" y comprometida en relación con las prácticas más adecuadas.
- ❑ **ADOPCIÓN:** Adiestramiento y apoyo técnico en las habilidades básicas, incluyendo el desarrollo de los recursos necesarios para una exitosa aplicación de esa "visión participada".
- ❑ **EVALUACIÓN:** La introducción de la teoría educativa, como un lenguaje para la discusión de las observaciones, conjuntamente con las discusiones focalizadas sobre las prácticas reales y las reacciones de los estudiantes a las mismas, incluyendo la perspectiva de prácticas alternativas.
- ❑ **INNOVACIÓN:** Apoyo en el rediseño de las prácticas adoptadas, repitiendo las tres etapas previas a partir de la base de nueva familiaridad con los ambientes flexibles de los aprendizajes, y su personal discernimiento en el marco de las posibilidades que ellos ofrecen.
- ❑ **INSTITUCIONALIZACIÓN:** Paulatino acoplamiento de las prácticas, de acuerdo con la política establecida, incluyendo reconocimiento y un sistema de recompensas, alentando al personal para que participe sus experiencias con sus pares, mediante publicaciones, sugerencias a otros, etc.

La visión de un desarrollo profesional efectivo, es consistente con la investigación sobre desarrollo del personal docente en otros escenarios educativos. Así por ejemplo, DARLING-HAMMOND & McLAVELIN (1995) subrayan que tanto las capacidades del personal como las de la institución, tienen que desarrollarse a fin de responder a la "era de la reforma". Ellos sugieren que el desarrollo del personal debería:

... implicar a los docentes en tareas concretas.... estar basado en estudios serios (inquiry).... ser cooperativo.... estar conectado a y derivado de [su] trabajo con sus estudiantes.... ser sostenido.... y estar conectado con otros aspectos del cambio [institucional]. p. 598.

Es sobre estas últimas cuestiones que ahora regresaré.

Algunas advertencias

Pocas organizaciones se toman el tiempo para institucionalizar las innovaciones o transforman el aprendizaje de innovadores individuales, en aprendizaje de la propia organización para construir nuevo conocimiento.

En realidad, esto parece ser una forma institucionalizada de "carga cultista", en donde sólo los expertos externos son percibidos como disponiendo de conocimientos valiosos.

Yo me estoy refiriendo aquí, a una tendencia, al menos en Australia, en invitar (y pagar) a quienes no pertenecen a la institución, para participar en talleres sobre desarrollo del personal, en tanto que "los de la casa", con igual o mayor pericia, son ignorados. El sistema necesita tener en cuenta el valor de la organización del aprendizaje de los "llaneros solitarios".

Un proceso sistemático de construcción del conocimiento a través de una práctica suficiente, que puede ser identificado y documentado, es una precondition necesaria para los procesos que he propuesto y una cuestión que he explorado con más detalle en otro lugar (TAYLOR, 1997b).

GIBBS (1996), por otra parte, proporciona un conjunto de sugerencias útiles, bastante específicas en relación con lo que esto podría incluir.

Los sistemas, también necesitan ser establecidos para asegurar que la infraestructura de tecnología que los académicos son alentados a emplear esté disponible, sea accesible y reciba mantenimiento. Percibo esto, como una cuestión de alinear las expectativas e intenciones individuales con las instituciones.

Los informes que he leído, sugieren que cuando los académicos se "mueven", la dimensión y el ámbito en que opera ese movimiento, a menudo sorprende a los planificadores.

Lograr que el personal docente se involucre en el carril de "apropiación", requiere más que invitaciones bien intencionadas.

Uno de los revisores de este artículo, observó que un cierto número de instituciones, ha comenzado a desarrollar estrategias institucionales para la innovación en los métodos de aprendizaje, proporcionando ejemplos tales como las acciones efectuadas por las universidades de THAMES VALLEY; SHEFFIELD H ALLAM; LINCOLNSHIRE y HUMBERSIDE y SUNDERLAND, todas, ex - politécnicos.

El revisor advirtió que "tener una estrategia", sin embargo, no es lo mismo que llevarla a la práctica.

Las instituciones necesitan encargar a Comunicación y Tecnología de la Información, la puesta en juego de una pedagogía útil.

El compromiso probablemente conduzca a una participación –si el mismo es inclusor- de todo el personal docente que quiera involucrarse. TAYLOR y otros (1996) proporcionan evidencias de que, no hacer algo puede ser muy contraproducente, ya que se perderá una importante energía del personal, basado en el argumento ¿por qué yo debería estar involucrado?

Los desarrollos tradicionales del personal, han tendido a focalizarse sólo en las 2 primeras fases de las 5 del modelo. El éxito de la apropiación depende del apoyo del personal durante las 5 fases, conectando continuamente la construcción del conocimiento asociado, con la innovación, la cual, está a su vez asociada con la orientación y la adopción.

Dada la incertidumbre existente en estos "nuevos tiempos", las últimas 3 fases del modelo de 5 fases, debe ser apoyada y repetida sobre una base de movimiento hacia delante, en donde el proceso debe quedar abierto, en desarrollo gradual. [Por otra parte, las primeras dos fases deberán ser repetidas necesariamente cuando un nuevo personal ingresa en la institución]. Conocer acerca de algo, en tiempos inciertos, nos invita de modo constante a revisar y a ampliar nuestra comprensión.

.....

Las estrategias bosquejadas aquí, ofrecen oportunidades para contar con un trabajo innovante de los "llaneros solitarios" y ofrecen una senda menos riesgosa a la Comunicación y Tecnología de la Información, aumentada por las prácticas pedagógicas de otros miembros del personal.

Sin embargo, la misma apropiación también requiere de un compromiso y apoyo institucional significativo. De tal modo, los administradores académicos que hayan adoptado el enfoque de "no meterse con los guardabosques solitarios", tendrán que optar por un enfoque mucho más intervencionista, como se ha indicado en las advertencias precedentes. Tales administradores tendrán que administrar ambos enfoques – innovación y apropiación- simultáneamente para su beneficio mutuo.

Conclusión

En estos tiempos de incertidumbre, las prácticas académicas e institucionales deberán ser reinventadas con efectos reales a corto plazo y consecuencias ambiguas en el largo plazo. Muchas de las estrategias que están siendo utilizadas para responder a aquellas demandas, son, en sí mismas, innovantes, y, por lo tanto, relativamente no demostradas. De tal modo, las instituciones están respondiendo a demandas nuevas, con estrategias que también son nuevas.

Esta focalización sobre la innovación, hasta ahora tendió a privilegiar el enfoque del "llanero solitario", en tanto, no necesariamente fue recompensado el individuo involucrado. Desafortunadamente la confianza en la innovación no conduce a los deseados cambios culturales.

Los problemas de incertidumbre y de crisis no pueden ser resueltos, pero las universidades pueden adoptar estrategias que maximicen la posibilidad de sobrevivencia. Los "llaneros solitarios" tienden a subvaluar la experiencia y conocimiento de los otros y están basados en un optimismo especulativo ignorando la necesidad de construir nuevo conocimiento cuidadosamente. La apropiación adjudica un premio a la experiencia de los "llaneros solitarios", pero nos invita a pensar más creativamente acerca de cómo las universidades construyen y hacen un uso sistemático del uso del conocimiento basado en sus experiencias.

En tanto los "llaneros solitarios" sean alentados a abordar "saltos imaginativos", esta estrategia, si es adecuadamente apoyada, hará posible a los demás llevar a cabo etapas más modestas mediante las cuales podrá lograrse el cambio institucional.

Las universidades deben reconocer el valor de modelos robustos de Comunicación y Tecnología de la Información, que fortalezcan las prácticas pedagógicas como un recurso para que los individuos y las instituciones sobrevivan en tiempos de incertidumbre.

Referencias bibliográficas