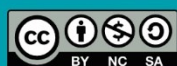


AVANCES DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN UF 2021

Unidad Administrativa y Comercial

Fundamentos para la gestión organizacional / Volumen 1, Nro. 3; 2021



**INSTITUTO SUPERIOR
UNIVERSITARIO DE FORMACIÓN**

COMPILADORES:

Belinda Martha
Lema Cachinell

Alejandro Nicolás
Lema Cachinell

Emma Zulay
Delgados Saeteros

Rafael Félix
Bell Rodríguez

AVANCES DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN UF 2021

Unidad Administrativa y Comercial

Fundamentos para la gestión organizacional / Volumen 1, Nro. 3; 2021



**INSTITUTO SUPERIOR
UNIVERSITARIO DE FORMACIÓN**



Guayaquil-Ecuador; 2021

AVANCES DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN UF 2021

Unidad Administrativa y Comercial

Fundamentos para la gestión organizacional / Volumen 1, Nro. 3; 2021



INSTITUTO SUPERIOR
UNIVERSITARIO DE FORMACIÓN

COMPILADORES:

**Belinda Marta
Lema Cachinell**

**Alejandro Nicolás
Lema Cachinell**

**Enma Zulay
Delgado Saeteros**

**Rafael Félix
Bell Rodríguez**



Avances de investigación y vinculación UF 2021

Unidad Administrativa y Comercial

Fundamentos para la gestión organizacional

ISBN: 978-9942-8755-4-9 (Electrónico)

Volumen 2021 / Nro. 3. Primera Edición

Guayaquil, República del Ecuador; 2021

Compiladores:

Belinda Marta Lema Cachinell

Alejandro Nicolas Lema Cachinell

Emma Zulay Delgado Saeteros

Rafael Félix Bell Rodríguez

Esta obra está bajo una *Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional*.

Ver: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

© Instituto Superior Universitario de Formación (UF)

Tungurahua 705 entre Velez y Luque; Guayaquil, República del Ecuador

Teléfonos: 04- 3 709910, Ext: 9130 – 9131 – 9132

e-mail: admisiones.uf@formacion.edu.ec

Sitio web: <https://formacion.edu.ec/uf/>

Comité de Arbitraje Externo



www.acvenisproh.com

Coordinación Técnica editorial: Celia Cruz Betancourt Fajardo

Corrección de estilo: Ana Riera

Diseño de páginas interiores: Dustin Madison Herrera Calderón

Impresión digital y puesta en línea: Iván Jesús Ordaz Martínez

El texto original desarrollado para su aparición en esta publicación fue sometido a un proceso de revisión, mediante el sistema doble ciego, por pares externos de la Red de Grupos de Investigación Asociados -RedGIA-Ecuador- Nro. SENESCYT-2018-040/REG-RED-18-0075, de acuerdo con la normativa que rige el proceso de evaluación para producción de literatura científica en la mencionada entidad.

Esta es una publicación de acceso abierto, según criterios UNESCO, de acuerdo con lo expresado por Swan* (2013) "Que la literatura revisada por pares sea accesible sin suscripción o barreras de precios" (p.36).

Todas las opiniones y/o reflexiones contenidas en este libro son de responsabilidad absoluta de los autores y no representan necesariamente el criterio editorial. Documento para consideración de la comunidad científica, abierto a revisiones futuras, argumentadas desde el discurso científico.

*Swan, A. (2013) Directrices para políticas de desarrollo y promoción del acceso abierto. [Documento en línea] Serie UNESCO de Directrices Abiertas. UNESCO. p.36. Disponible: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/publications/policy_guidelines_aa_sp_reduced.pdf

LISTA DE AUTORES

Capítulo 1. EMPRENDIMIENTO, UNA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO SOCIO-ECONÓMICO DEL TALENTO HUMANO IMBRICADA EN LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA

Irma Iluminada Orozco Fernández

 <https://orcid.org/0000-0001-6116-8761>

Célida Sabina Gómez Sánchez

 <https://orcid.org/0000-0002-1319-4532>

Rodrigo José Cortez Méndez

 <https://orcid.org/0000-0003-4061-8107>

Pavel Omar Defranc Balanzategui

 <https://orcid.org/0000-0003-4388-446X>

Capítulo 2. LIDERAZGO: HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR ECUATORIANA

Evelyn De la Llana Pérez

 <https://orcid.org/0000-0002-6152-7696>

Lesly Johana Benítez Pincay

 <https://orcid.org/0000-0001-6206-1253>

Edith Vanessa Bonín Campos

 <https://orcid.org/0000-0003-2543-2064>

Rosa Amelia Moreira Ortega

 <https://orcid.org/0000-0001-5877-7523>

Capítulo 3. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Belinda Marta Lema Cachinell

 <https://orcid.org/0000-0002-1403-336X>

Rafael Félix Bell Rodríguez

 <https://orcid.org/0000-0002-0255-642X>

Emma Zulay Delgado Saeteros

 <https://orcid.org/0000-0003-1432-4885>

Alejandro Nicolás Lema Cachinell

 <https://orcid.org/0000-0002-6402-9342>

Capítulo 4. LA EDUCACIÓN EN TIEMPO DE PANDEMIA: CONDICIONES PARA EL RETORNO SEGURO A CLASES EN LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA

Lex Gregorio Campuzano Abad

 <https://orcid.org/0000-0002-7368-1957>

María José Menéndez Ledesma

 <https://orcid.org/0000-0003-1744-3222>

Cesar Andrés Valenzuela Velasco

 <https://orcid.org/0000-0001-8568-4090>

Lisette Juleysi Vacacela Conforme

 <https://orcid.org/0000-0002-0552-8483>

AGRADECIMIENTOS

El Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial, que ostenta la condición universitario, a través de la Dirección de institucional de Investigación; agradecen la colaboración de las siguientes personas e instituciones que, con su aporte, contribuyeron a la configuración de la presente publicación.

- *Personal Directivo del Tecnológico Universitario de Formación -UF- por el apoyo constante a estas iniciativas, producto del compromiso constante con la calidad educativa y científica.*
- *Integrantes de la Red Internacional de Grupos de Investigación Asociados -Red-GIA, Ecuador- por su constante apoyo para la concreción de estas iniciativas editoriales.*
- *Integrantes de la A.C. Venezolana de Investigación Social en Pro de la Humanidad -ACVENISPROH- por su constante apoyo para la concreción de estas iniciativas editoriales.*
- *Integrantes de la Fundación Galileo para el Avance de la Ciencia en Ecuador - FUNDAGACEC- por su constante apoyo para la concreción de estas iniciativas editoriales.*

*Lcda. Evelyn De la Llana Pérez
Directora de Investigación UF*

ÍNDICE GENERAL

<u>PRESENTACIÓN</u>	pp. 1
<u>CAPÍTULO 1. EMPRENDIMIENTO: UNA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO SOCIO-ECONÓMICO DEL TALENTO HUMANO IMBRICADA EN LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA</u>	2
<u>INTRODUCCIÓN</u>	3
<u>Antecedentes</u>	3
<u>Características de un emprendedor</u>	5
<u>Dimensiones del Emprendimiento</u>	7
<u>El emprendimiento y su anclaje en el desarrollo económico del país con énfasis en el desarrollo humano</u>	7
<u>Objetivo de la investigación</u>	7
<u>METODOLOGÍA</u>	8
<u>RESULTADOS</u>	8
<u>CONCLUSIONES</u>	10
 <u>CAPÍTULO 2. LIDERAZGO: HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR ECUATORIANA.</u>	 11
<u>INTRODUCCIÓN</u>	12
<u>OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN</u>	13
<u>METODOLOGÍA</u>	13
<u>DESARROLLO</u>	13
<u>CONCLUSIONES</u>	19
<u>RECOMENDACIONES</u>	20
 <u>CAPÍTULO 3. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR</u>	 21
<u>INTRODUCCIÓN</u>	22
<u>OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN</u>	23
<u>METODOLOGÍA</u>	23
<u>DESARROLLO</u>	23
<u>CONCLUSIONES</u>	28
 <u>CAPÍTULO 4. LA EDUCACIÓN EN TIEMPO DE PANDEMIA: CONDICIONES PARA EL RETORNO SEGURO A CLASES EN LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA</u>	 30
<u>INTRODUCCIÓN</u>	31
<u>Objetivo de la investigación</u>	32
<u>METODOLOGÍA</u>	32
<u>DESARROLLO</u>	32
<u>Plataformas utilizadas para la atención de la educación a distancia</u>	34
<u>CONCLUSIONES</u>	39
 <u>REFERENCIAS</u>	 40
<u>RESOLUCIONES</u>	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Capítulo y denominación	pp.
	Capítulo 1.....	
1	<u>Dimensiones del Emprendimiento.....</u>	6
	Capítulo 2.....	
2	<u>Acciones inherentes al agente de cambio según Dalton, Hoyle y Watts.....</u>	18
3	<u>Gestión actitudinal.....</u>	19
	Capítulo 3.....	
4	<u>Componentes del liderazgo transformacional.....</u>	26
5	<u>Factores caracterizadores de la cultura organizacional según Granel, Garaway y Malpica.....</u>	28
	Capítulo 4.....	
6	<u>Estimación del número acumulado de estudiantes y profesores afectados por la suspensión de clases presenciales durante el mes de marzo de 2020 en América Latina y el Caribe.....</u>	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Capítulo y denominación	pp.
	Capítulo 2.....	
1	<u>Factores fundamentales para ejecutar procesos de cambio según Porret 2008.....</u>	17
	Capítulo 4.....	
2	<u>Plataformas utilizadas por los docentes.....</u>	35

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico	Capítulo y denominación	pp.
	Capítulo 1.....	
1	<u>Distribución del tipo de emprendimiento durante el periodo 2017-2020...</u>	9
2	<u>Relación entre emprendimiento, formación de habilidades del emprendedor y desarrollo socio-económico de un país.....</u>	9
3	<u>Emprendedores de acuerdo a su capacitación.....</u>	10

PRESENTACIÓN

El Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial, con condición universitario, a través de la Dirección de institucional de Investigación; se complace en presentar esta publicación; que recoge una experiencia investigativa que procura servir de base inicial para su aplicabilidad práctica en el contexto laboral y académico.

Al respecto, se constituye en un conjunto de experiencias que, desde la revisión documental, abordan las bases que sustentan acciones en el contexto organizacional.

Desde esta perspectiva, se inicia con los conceptos-base de la figura del Emprendimiento; como uno de los ejes estratégicos fundamentales que se gesta en las economías globales, como una estrategia que persigue el coadyuvar en el desarrollo social y económico, así como en la generación de empresarios que aporten soluciones prácticas e innovadoras a las distintas situaciones por mejorar, sobre todo en el ámbito de los países en desarrollo.

Aspecto destacado lo constituyen las disertaciones sobre liderazgo, en correspondencia a la necesidad de la sociedad de sujetos proactivos, integrales y con valores; que promuevan las condiciones adecuadas para el crecimiento, mediante el ejercicio de acciones que orienten a los actores participantes en las prácticas fundamentales que fomenten el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales y de la sociedad en general.

Por supuesto, se consideró la vigente situación pandémica; desde la perspectiva del retorno a la presencialidad en el marco de la organización universitaria y los distintos enfoques a considerar en la construcción de esta nueva realidad.

De esta manera, mediante esta publicación, nuestra Institución se crece frente a la aun vigente adversidad humanitaria que, nuevamente, arremete contra la cotidianidad; por medio de la aparición de nuevas variantes y, por ende, nuevas medidas. Al respecto, las organizaciones educativas estamos llamadas a seguir adelante, ejerciendo y promoviendo liderazgo, a fin de contribuir al fortalecimiento de nuestra capacidad de resiliencia frente a los retos por venir. ¡Enhorabuena!

Lcda. Evelyn De la Llana Pérez
Directora de Investigación UF

CAPÍTULO 1

**EMPRENDIMIENTO: UNA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO
SOCIO-ECONÓMICO DEL TALENTO HUMANO IMBRICADA EN
LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA**

Irma Iluminada Orozco Fernández / Célida Sabina Gómez Sánchez

Rodrigo José Cortez Méndez / Pavel Omar Defranc Balanzategui

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento y su estudio ha despertado el interés de diferentes áreas del conocimiento que estudian el comportamiento humano, siendo esta una disciplina relativamente joven, ha mostrado un crecimiento sustancial en los últimos años, por lo que ha provocado que no exista un concepto único de lo que significa ser un emprendedor. Así como tampoco existe solo una teoría al respecto, este término se observa y analiza desde las teorías económicas clásicas, las particularidades de esas personas o grupos de personas, que generan un impacto en la sociedad, relacionado con el proceso productivo, la distribución y el consumo de bienes y servicios.

Este incremento en los estudios sobre la actividad emprendedora, va asociado a la relevancia de la contribución de nuevas empresas en las economías de los territorios. El emprendimiento, es un mecanismo clave para el crecimiento económico y el desarrollo de la innovación de una región. La fundación de nuevas empresas va asociada a la generación de empleos, creación de riquezas, el incremento de la competitividad y el desarrollo tecnológico y humano.

La universidad, como un ente formador y generador de conocimientos en la capacitación humana, contribuye a la actividad emprendedora como lo expresa Vallmitjana (2014), mediante la formación de profesionales, aportando conocimientos y valores, mediante mecanismos de soporte a la creación de nuevas empresas y mediante actividades de transferencia tecnológica. Es importante resaltar que la evaluación de los emprendimientos y de la contribución proporcionada emplea indicadores bibliométricos.

En el estudio de la iniciativa empresarial se analiza al emprendedor como un agente económico, que tiene capacidad de cambiar las relaciones de producción, distribución y consumo de bienes y servicios en una economía; desde la psicología se analiza el comportamiento de acuerdo a los aspectos cognitivos y motivacionales; y desde la sociología se evalúa el impacto del emprendedor y sus actuaciones en la interacción humana. Cabe destacar que la mayoría de las investigaciones sobre el emprendimiento son realizadas en las escuelas de pensamiento económico como lo expresa De-La-Hoz (2019).

El objetivo de esta disertación implica la difusión y sensibilización sobre la información del emprendimiento a través de estudios científicos-tecnológicos y económicos–empresarial, imbricados en los programas universitarios por medio de un análisis exploratorio y descriptivo de un colectivo de trabajo de investigación en el área de emprendimientos debidamente sustentados en instituciones de Educación Superior públicas o privadas; donde se establece una sistemática aplicable a otros emprendimientos, por lo que la contribución científica estuvo equilibrada entre el modelo desarrollado y el análisis de los resultados obtenidos.

ANTECEDENTES

Terminología de Emprendimiento

El término emprendimiento no figura en los términos de la Real Academia Española RAE (2019) por tratarse del efecto de emprender un verbo que hace referencia a realizar una obra o negocio. Existe referencia de que el término emprendedor proviene del francés “entrepreneur” (pionero), que es exactamente la misma palabra que se utiliza en lengua inglesa y que deriva del verbo francés “entreprendre” que significa emprender, Vallmitjana (2014).

Desde el punto de vista etimológico el origen de la palabra emprender en castellano surgió en el tomo III del diccionario de autoridades de 1732 donde se define como: Determinarse a tratar y hacer alguna cosa ardua y dificultosa: como una facción militar, una conquista etc. La raíz de este verbo proviene del latino Apprehendere, porque el que resuelve ejecutar algún negocio y empresa de consecuencia antecedentemente la considera y dispone para lograr su intento según el Diccionario Histórico Español (2018).

Desde la filosofía la palabra en inglés “entrepreneurship” se origina de adicionar la terminación “ship” a la palabra “entrepreneur”, el cual significa el empresario independiente que busca crear empresas y desempeña el mismo papel que la anterior, pero fuera de las organizaciones, Scharch (2016). La terminación “ship” es indicativa del aspecto genérico de un término. Por lo tanto, es posible aceptar que la traducción de “entrepreneur” es la de empresario y, “entrepreneurship” se relaciona con el empresario, es decir, sus acciones, características y la creación de empresas, Vallmitjana ob cit.

Definición de Emprendimiento

El emprendimiento suele ser un proyecto que se desarrolla con el esfuerzo y hacer frente a diversas dificultades, con el fin determinado de alcanzar un objetivo. El uso más habitual del concepto aparece en el ámbito de la economía y los negocios. En ese caso, un emprendimiento es una iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinde el mercado.

Emprendimiento refiere a la actitud de las personas para permitir los inicios de los nuevos retos y proyectos que permiten avanzar a un paso. Es la virtud del inicio de la misma forma que la perseverancia, es la virtud de la continuidad, ambos conceptos constituyen la virtud de la fortaleza, la esencia de la cual es “no dejar de hacer algo bueno y valioso por el esfuerzo o riesgo que pueda representar” (p.29), tal y como lo expresa Marina (2013).

En este mismo orden de ideas Shane (2004) considera que el emprendimiento o proceso empresarial envuelve la identificación y evaluación de oportunidades, la decisión de explotarlas por uno mismo o venderlas, los esfuerzos para obtener recursos y el desarrollo de estrategias y la organización del nuevo proyecto empresarial.

Scharch (2016) expresa que son muchos los proyectos no logrados por una equivocada visión de lo que es verdaderamente fundamental al emprender, son además de necesarias la motivación y las competencias como también lo son identificar las oportunidades y validarlas y usar el marketing para conocer el mercado y diseñar estrategias adecuadas para comercializar las innovaciones.

Evolución Histórica de la Actividad Emprendedora

Díaz (2002) divide la investigación sobre el emprendimiento en cuatro etapas o períodos históricos, desde sus inicios en el S. XVIII hasta el año 2000. Sin embargo, teniendo en cuenta el crecimiento de la literatura científica de la década más reciente, tal como se demostrará más adelante, se propone desplegar una quinta etapa cuyo inicio puede situarse en el cambio de siglo y que sigue actualmente abierta.

Primera etapa. S. XVIII-XIX. Teoría Clásica del Empresario

Se desarrolla el espíritu capitalista y aparece la figura del individuo emprendedor capaz de acometer actividades empresariales propiamente dichas. La creación de empresas inicia su desarrollo y los comerciantes constituyen el prototipo de emprendedor. El emprendedor es uno de los cuatro “jugadores” de la economía, además del terrateniente, el capitalista y el trabajador. Sin el emprendedor no hay actividad, no hay cambio, Ripsas (1998).

Segunda Etapa. Primera mitad del S. XX: La Escuela de Harvard

La atención comienza a centrarse en los hombres de negocios y en sus empresas, y apuntan que son un agente importante en la expansión económica. También ponen de manifiesto la contribución de los inventores en el desarrollo de nuevas tecnologías. El primer intento desde el punto de vista académico fue situar al empresario en el contexto de la compleja estructura económica de la sociedad y establecer la base de una disciplina académica denominada Business History.

El segundo intento fue situar al empresario dentro de la historia económica con la creación del Research Center in Entrepreneurial History en la Universidad de Harvard en 1948 y se establecieron las bases de una nueva disciplina académica denominada “Business History” con el resultado posterior de la creación de la Harvard Business School.

Tercera Etapa. 1950-1979

Se centra en el estudio del empresario, la función empresarial y la creación de empresas, y se configuran sus diferentes vertientes: la creación de empresas, las pymes y la empresa familiar y la contribución al renacimiento de la figura del emprendedor en la teoría económica. Es durante esta época cuando tienen lugar los siguientes acontecimientos científicos: La Small Business Administration en 1958, El National Council for Small Business Management Development, con su primera conferencia en 1956 en la Universidad de Colorado. El primer Congreso Científico sobre la creación de empresas tiene lugar en 1970 en Purdue (EUA) con la participación de 12

investigadores donde Ed Robert informa sobre las compañías Spin-off existentes en el Massachusetts Institute of Technology (MIT).

En 1973 se celebra en Toronto (Canadá) la primera conferencia internacional en investigación sobre la creación de empresas. En 1975 se organiza en Cincinnati (EUA) el International Symposium of Entrepreneurship and Enterprise Development (ISEED).

Comienzan a publicarse las revistas científicas en este "ámbito: 1963 Journal of Small Business Management; 1971 Bolton Reports; 1975 American Journal of Small Business. Es esta época donde surgen los denominados "conductistas" que engloban a los psicólogos sociólogos y otros especialistas de la conducta humana que se preocupan por definir al empresario y sus características.

Cuarta Etapa. 1980-2000

Las pequeñas empresas dominaron la creación de empleos y provocaron la mayoría del crecimiento económico en los Estados Unidos. Se descubre que las Pymes eran innovadoras, flexibles y elásticas y que el constante flujo de nuevas empresas era condición necesaria para el crecimiento regional.

Quinta Etapa. 2001-Presente

Europa es considerada la cuna de los estudios teóricos sobre el emprendimiento. Surgen empresas familiares empresas tecnológicas y Spin-off. La investigación se centra en la investigación cualitativa y el estudio de casos, con el objetivo de emprender el fenómeno emprendedor en Europa.

Características de un emprendedor

El sujeto que inicia un negocio o que crea una pequeña empresa por su propia iniciativa se conoce como emprendedor. En épocas de crisis, los emprendimientos suelen representar una salida (o, al menos una posibilidad de crecimiento) para las personas que se encuentran en situación de desempleo.

Los expertos sostienen que los emprendedores deben contar con ciertas capacidades para tener éxito, flexibilidad, dinamismo, creatividad, empuje, etc. Se trata de valores necesarios ya que los emprendimientos se enfrentan a todo tipo de dificultades y quien los impulsa deben estar en condiciones de adaptarse a una realidad cambiante. Cabe mencionar que el trabajo en equipo suele ser el mejor camino a la hora de impulsar un proyecto, ya que potencia las virtudes de cada integrante, De-La-Hoz ob cit.

Según refleja un estudio en Latinoamérica los mayores emprendedores se encuentran entre los 18 y 27 años de edad; por ello se considera su imbricación con la formación universitaria, donde se imparten las estrategias y conocimientos de las diversas áreas de actividad relacionadas con el proceso de emprendimiento.

Como surge un emprendimiento

Todo emprendimiento nace de una idea que, por diversas razones, despierta en una o más personas el interés suficiente para iniciar una serie de pasos que tienen como objetivo hacer realidad dicha idea. En la actualidad, gracias a las posibilidades que brinda la tecnología no siempre es necesario contar con recursos financieros o capital activo para emprender, pero ciertos elementos, tales como la voluntad, la perseverancia, y la determinación, siguen siendo indispensables (De-La-Hoz ob cit).

El emprendimiento ha sido estudiado desde disciplinas tan diversas como la economía, la sociología, las finanzas, la historia, la psicología y la antropología. Amit, Glosten y Müller (1993) identifican los principales retos para el desarrollo de una teoría sobre el emprendimiento y sus conclusiones sugieren que puede ser demasiado ambicioso esperar una única teoría completa y robusta, debido precisamente a la interdisciplinariedad del emprendimiento.

En el mismo sentido, no existe consenso entre los investigadores de lo que significa emprendimiento ni de la función de los emprendedores. Baygrave y Hofer (1991) afirman que no existe y ni siquiera debe existir, una

definición universal de “entrepreneurship” y que debe ser el investigador que en el marco de sus investigaciones, decida y explique qué entiende por emprendimiento y por emprendedor.

Low y MacMillan (1988); Marina (2013) generan la idea de definir de una forma global el concepto de emprendimiento como la creación de nuevas empresas tratando de incluir las distintas propuestas de los investigadores y proponen seis especificaciones de la investigación para explicar y facilitar la función de las nuevas empresas en el fomento del desarrollo económico, donde se incluyen el objetivo, perspectiva teórica, la focalización, nivel de análisis, espacio temporal y metodología:

La especificación del objetivo. Toda investigación busca explicar la función de la nueva empresa en el avance del progreso económico.

Especificación de la perspectiva teórica: Después del objetivo debe construirse la perspectiva teórica, de tal forma que pueda construirse una base de conocimientos sobre el ámbito de la creación de empresas, donde puedan incluirse múltiples disciplinas como la educación, la estrategia, la economía, la antropología, el marketing, la psicología, la historia, las finanzas y las ciencias políticas entre otras.

Especificación del foco o centro de atención: Se fija la atención de la actividad emprendedora en la personalidad del individuo como factor determinante del comportamiento emprendedor.

Especificación del nivel de análisis: Para evaluar el impacto que genera la actividad emprendedora en el progreso económico se deben analizar cinco niveles: individual, grupo, organización, industria, sociedad y las interrelaciones entre estos.

Especificación del marco temporal: La creación de una nueva empresa enfoca su atención en las fases iniciales y más allá en la fase de crecimiento de las organizaciones que han superado las primeras etapas.

Especificación de la Metodología: Se recomienda el uso de una hipótesis previa y de estudios que permitan medir la contribución de emprendimiento al progreso económico.

En líneas generales se pueden establecer tres dimensiones del emprendimiento, Figura 1.



Figura 1. Dimensiones del Emprendimiento. Fuente: Datos del autor (2021)

De esta manera, el proceso emprendedor comprende el logro de oportunidades y la movilización de recursos para crear valor y obtener beneficios. Esto implica la creación de una estructura base para el desarrollo de la actividad empresarial, es decir, la creación de una empresa.

En esencia, la actividad emprendedora es la manera en que el emprendedor combina las oportunidades con la disponibilidad de recursos. El emprendedor que desea iniciar un nuevo negocio debe desarrollar una idea de negocios sobre los medios que permitan crear valor y obtener beneficios y que a través del proceso emprendedor genere un modelo de negocios que pueda ser desarrollado, tal y como lo expresan Druilhe y Garnsey, (2004).

De igual manera y, como ejemplo, se tiene la creación de las spin-off universitarias; las cuales se identifican como las nuevas empresas creadas para explotar una parte de la propiedad intelectual generada en una institución académica.

Las spin-off son entonces empresas creadas por los estudiantes y empleados de las universidades. Esta definición se centra en las oportunidades (basadas en la propiedad intelectual de la universidad) explotadas por empresas de nueva creación que surgen de la propia universidad, Vallmitjana (2014). Es un modelo de integración de diferentes niveles de instrucción en una comunidad educativa en respuesta a las necesidades económicas del momento.

Dimensiones del Emprendimiento

Correa-Cuzco y Villarreal-Ruiz (2018) identifica tres componentes principales del emprendimiento: actitudes, actividades y aspiraciones emprendedoras. De llevar a cabo todas estas combinaciones se puede llevar a contribuir a una mejor y buena calidad de vida y también al desarrollo económico.

Considerando este autor como Actitudes Emprendedoras: Los individuos pueden destacar muchas capacidades u oportunidades percibidas para poder emprender un negocio, es decir, comportamiento intrínseco del individuo para mirar a su alrededor oportunidades para anclar su negocio a partir de sus capacidades personales.

Por otra parte, Correa-Cuzco y Villarreal-Ruiz ob cit. definen actividades emprendedoras como el período en que las personas están creando nuevas oportunidades según las necesidades en las actividades de negocio o que guarden relación con otras actividades económicas tales como el cierre de negocios y remodelación de ello mismo. Siendo entonces el accionar de la creatividad del emprendedor para generar nuevas e innovadoras acciones para refrescar constantemente su negocio, abriéndose a nuevas oportunidades.

Como tercer elemento abordado por Correa y Villarreal ob cit., se hace referencia a las Aspiraciones Emprendedoras, entendiendo las mismas como aspiraciones y metas con respecto a un negocio como es el grado de la innovación y tecnología con respecto a sus productos o servicios y de los nuevos procesos productivos para lograr una mejor productividad eficaz. Donde es la creatividad, la capacidad de innovación, el mirar oportunidades donde otros solo ven fracasos, lo que hace a un emprendedor, avanzar hasta posicionar su emprendimiento. De igual manera estos autores hacen referencia a los tipos de emprendimiento: empresarial, público, social, artístico cultural, político, religioso o espiritual.

El emprendimiento y su anclaje en el desarrollo económico del país con énfasis en el desarrollo humano

El espíritu empresarial es un factor de gran importancia para el desarrollo económico de un país, y son los emprendimientos una importante representación. La información de estrategias de emprendimiento que generen las pequeñas y medianas empresas (PYMES), más allá de los conocimientos enseñados y aprendidos, que incluya también la adquisición de capacidades, habilidades. También se hace referencia a la caracterización de los emprendedores y de sus emprendimientos, así como de la contribución del mismo a la sociedad, como la mejora sustancial del ingreso económico derivado de la actividad emprendedora, que constituye una de las motivaciones del orden económico-social de mayor relevancia por el bienestar integral del emprendedor y la sostenibilidad del emprendimiento en el tiempo (Druilhe y Garnsey 2004; De-La-Hoz ob cit).

Es decir, que se hace necesario revisar teorías, estrategias y conceptos imbricados con el emprendimiento, a fin de definir conocimientos que puedan ser transferidos a personas con deseos de iniciar una actividad productiva. Haciendo énfasis en estudios compilados en programas académicos universitarios donde convergen múltiples disciplinas de enseñanza, las cuales se establecen como referencia para evaluar la capacitación del emprendedor y su actividad emprendedora. Conocer esta información permitirá definir políticas y actuaciones para el fomento del emprendimiento como parte fundante del desarrollo económico del país, sabiendo que el mismo pasa por el desarrollo del talento humano emprendedor.

Objetivo de la investigación

Analizar el emprendimiento como estrategia para el desarrollo socio-económico del talento humano, imbricada en la educación universitaria a partir de trabajos de investigación debidamente sustentados en instituciones de Educación Superior públicas o privadas.

METODOLOGÍA

Estudio sustentado en el paradigma positivista, bajo el enfoque cuantitativo de tipo documental, en nivel descriptivo. El mismo consistió en la revisión de la literatura generada por trabajos de investigación debidamente sustentados que fueron desarrollados por estudiantes universitarios sobre el tópico “emprendedor” o “emprendimiento” relacionados con “desarrollo económico” o “desarrollo humano” y su imbricación en el “contexto universitario”. Investigaciones desarrolladas durante el periodo 2017-2020, todas ubicadas en la base de datos de los repositorios universitarios. Siguiendo como criterio de búsqueda las correspondientes al área de investigación: “emprendedor” o “emprendimiento” o “desarrollo económico” o “desarrollo humano” y siempre verificando si tuvo o no dicha experiencia “imbricación en el contexto universitario”.

Obteniéndose, durante la búsqueda un total de 153 trabajos de investigación todos con soporte de aprobación durante su sustentación, de los cuales solo 87 fueron seleccionados al azar para formar parte de este estudio. Considerándose en cada uno de ellos: año en que se desarrolló la investigación, institución de educación superior pública o privada donde se origina la investigación, tipo de emprendimiento (socio-económicos o científico-tecnológicos), relación del emprendimiento con el desarrollo económico del país y la formación de habilidades del emprendedor y nivel de capacitación técnica sobre emprendimiento (emprendedores capacitados por organismos de apoyo crediticio, capacitados por programas imbricados en el sector universitario, sin capacitación solo voluntad propia o autodidactas).

Como técnica de recolección de datos se empleó el fichaje y como instrumento la ficha de contenido. Para el análisis de los datos se utilizó el análisis de contenido y a través del programa Excel 7.0, se elaboraron tablas y gráficos para desarrollar el análisis estadístico descriptivo de esta investigación.

RESULTADOS

Análisis de los resultados

La tabla 1 refleja que, de las 87 investigaciones de este estudio, un 72.41% corresponden a trabajos realizados por instituciones de educación superior privadas relacionadas con el tópico “emprendedor” o “emprendimiento” relacionados con “desarrollo económico” o “desarrollo humano” y su imbricación en el “contexto universitario”, mientras que solo un 27, 59% corresponden a instituciones universitarias pública. Siendo el año de mayor indagación investigativa de esta manera el 2018 con un 43,68% y el 2019 con un 21,4%, siendo el 2020 el año de menor producción de trabajos investigativos en esta área con un 14,94%.

Tabla 1. Distribución por año de las investigaciones consultadas y su relación por institución de educación superior pública/privada

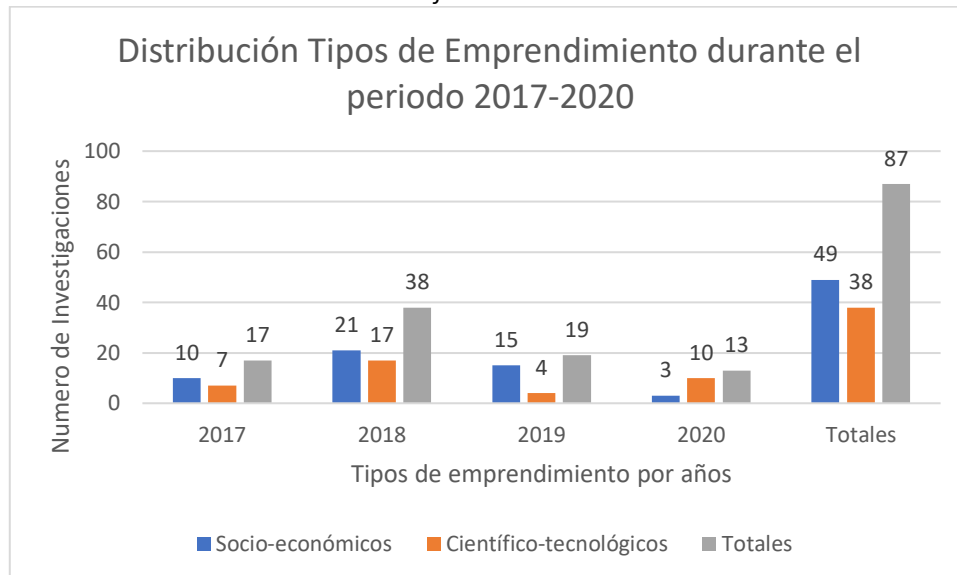
Año de la Investigación	Institución Pública	%	Institución Privada	%	Totales Anuales	%
2017	7	8,05	10	11,49	17	19,54
2018	10	11,49	28	32,18	38	43,68
2019	5	5,75	14	16,09	19	21,84
2020	2	2,30	11	12,64	13	14,94
Totales	24	27,59	63	72,41	87	100,00

Fuente: Datos de los autores (2021)

A nivel de tipo de emprendimiento se observa que de las 87 investigaciones revisadas un 56,32% (n=49) estaban relacionados con el sector económico-social (alimentos, vestuarios, transporte, artesanías y otros) y un 43,68% (n=38) pertenecen al sector científico-tecnológico, tal y como se expresa en el Gráfico 1. Igualmente, se puede observar que en 2018 y después en 2020, tuvo una leve tendencia hacia el alta, los emprendimientos relacionados a las actividades científico-tecnológicas.

Así mismo, revisando cada trabajo de investigación, se observó como el emprendimiento es considerado un escenario de activación del aparato económico del país.

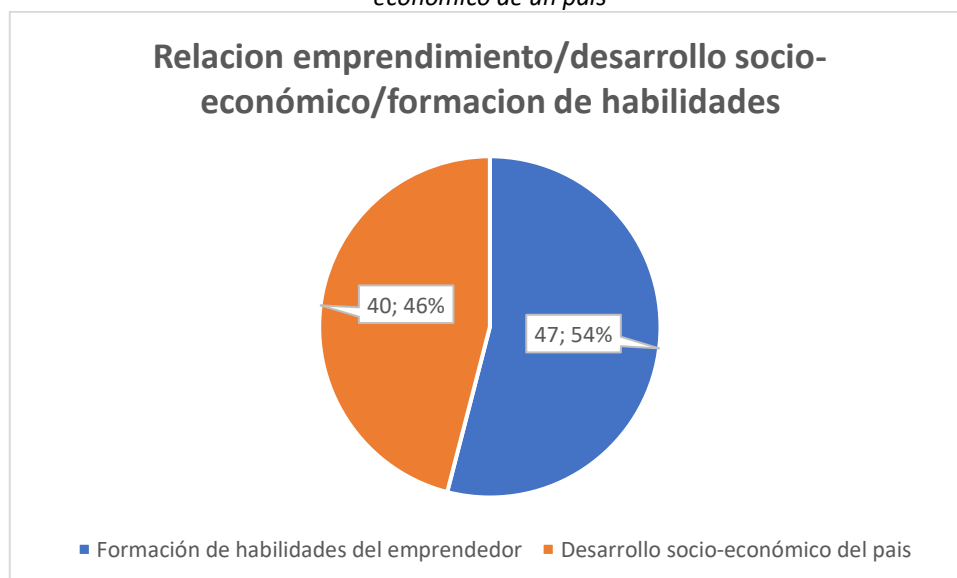
Grafico 1.



Fuente: Datos de los autores (2021)

En función de las investigaciones seleccionadas al azar para la realización de este estudio, los autores en un 54% que entre la caracterización del emprendedor destaca su habilidad para detectar oportunidades y replantearse cuando sea necesario conceptos innovadores para su negocio, siempre apoyados en la formación académica del mismo. Con relación a la relación del emprendimiento con el desarrollo socio-económico de un país un 46% considera que el autoempleo se va fortaleciendo como la estrategia para apalancar el aparato productivo del país, tal y como se representa en el gráfico 2

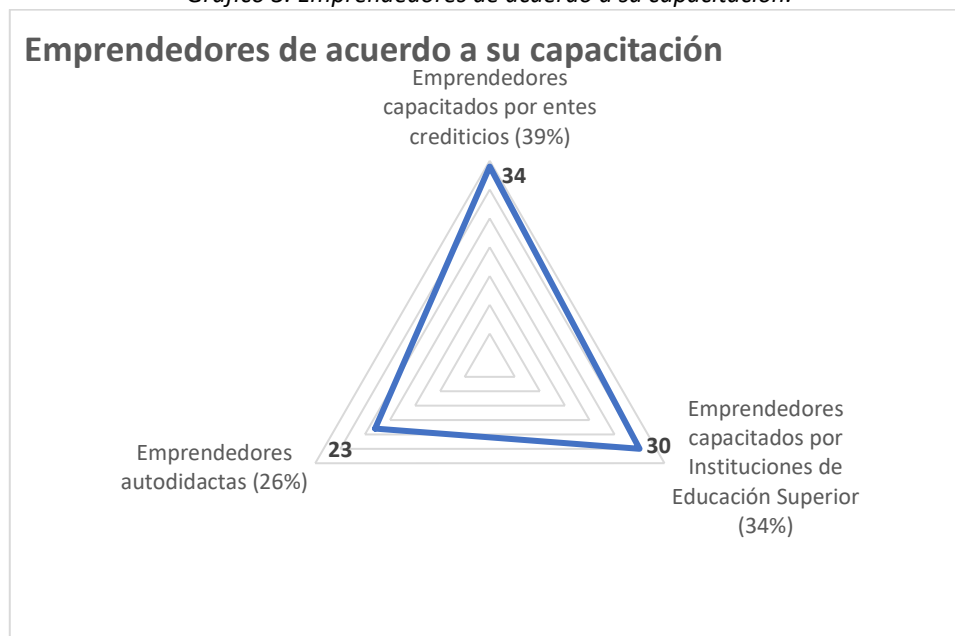
Gráfico 2. Relación entre emprendimiento, formación de habilidades del emprendedor y desarrollo socio-económico de un país



Fuente: Datos de los autores (2021)

En lo que respecta al nivel de capacitación técnica sobre emprendimientos se tiene que: de 87 producciones investigativas seleccionadas al azar, un 39% han sido capacitados por organismos de apoyo crediticio, 34% emprendedores han recibido capacitación a partir de Instituciones de educación superior y 26% han sido autodidactas, pero consideran que pueden mejorar sus habilidades desde la formación académica. (Ver Gráfico 3)

Gráfico 3. Emprendedores de acuerdo a su capacitación.



Fuente: Datos de los autores (2021)

CONCLUSIONES

Realizada esta revisión documental, se puede inferir que las instituciones de educación superior tanto públicas como privadas, consideran el emprendimiento como un área de la investigación importante, resaltando las características y/o formación de habilidades de los emprendedores como factor determinado, pero también reconociendo el valor que representa la formación académica para desarrollar la preparación del emprendedor.

Igualmente, se vislumbra a través de esta revisión, que el emprendimiento en los últimos años se está posicionando como una alternativa válida para el desarrollo de la sociedad, dado que permite que el emprendedor pueda desarrollar su talento humano y a la vez ofrecer alternativas de empleo, apoyando con ello al fortalecimiento de la economía del país. Un emprendedor que conoce sus potencialidades a la vez genera los escenarios para que sus iguales/homólogos puedan autoreconocer sus capacidades, con la suficiente sensibilidad para colocarlas al servicio del país.

En su mayoría, los emprendimientos siguen inclinándose hacia las actividades socio-económicas (alimentos, vestuarios, transporte, artesanías y otros); sin embargo, hay un leve incremento en la incursión de emprendedores en las actividades científico-tecnológicas lo que da muestra que cada día se requiere de mayor intervención de las instituciones de Educación Superior para la formación del emprendedor.

Por lo que finalmente, se recomienda generar líneas de investigación a nivel de educación superior asociadas directamente a emprendimiento y que las mismas sean el escenario para que se establezcan programas de formación y enseñanza para estimular las capacidades y habilidades de emprendimiento, como herramientas de educación económico-social, de integración a la sociedad y de contribución a un modelo económico sustentable y sostenible como respuesta a las necesidades y exigencias del mundo actual. De esta manera, se transfiere información que permitirá el desarrollo de competencias de estrategias de emprendimiento ajustadas a las exigencias de los sectores académicos imbricados, atendiendo cada vez más a los requerimientos del momento, con el único propósito de generar respuestas eficaces, eficientes, efectivas y afectivas ante la situación económica que atravesamos como comunidad ecoplanetaria.

CAPÍTULO 2

LIDERAZGO: HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR ECUATORIANA

Evelyn De la Llana Pérez / Lesly Johana Benítez Pincay

Edith Vanessa Bonín Campos / Rosa Amelia Moreira Ortega

INTRODUCCIÓN

En la sociedad, la naturaleza humana tiene como objetivo destacar en todas las actividades que desarrolla y principalmente en la vida laboral. En la actualidad, toda organización requiere de un plan de trabajo para lograr sus metas (Rubio, 2020), ello exige habilidades gerenciales para desarrollar una excelente labor, encausándose con iniciativas eficientes y eficaces hacia la productividad, por lo tanto, es imprescindible de un líder; gerente y de estrategias y habilidades para el éxito de la organización.

Ante estos requerimientos sociales, son los gerentes quienes están en el nivel superior de la estructura organizacional quienes tienen la capacidad de visualizar las estrategias pertinentes para la toma de decisiones y desarrollo de objetivos, acciones y recursos, así como la mejora de la eficiencia en las tareas, la satisfacción del personal como ser humano, entre otros que conforman una interacción que definen al individuo y tiene efecto en su entorno o ambiente.

Tan significativa es la actuación de un gerente en la sociedad actual pues tiene la autoridad y responsabilidad de elaborar productos seguros e inseguros, de buscar la guerra o la paz, de construir o destruir ciudades, de limpiar o contaminar el ambiente. Ellos establecen las condiciones en las cuales se proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, asistencia médica y conocimientos. Muchos profesionales de hoy se instruyen en diversas áreas de conocimiento; sin embargo, son numerosos quienes carecen de la formación gerencial, por lo que es vital que se contemple la inclusión de esta materia en el pensum de estudios en las instituciones de educación superior y en especial en las ecuatorianas como un significativo avance en la gestión gubernamental y social.

Uno de los mayores desafíos que enfrentan los países, en especial los de América Latina es la formación de profesionales que interactúen con estudiantes de educación superior en las áreas de docencia, pero a la vez sean gerentes administrativos y líderes en la gestión universitaria.

En toda organización, siempre hay alguien que dependa de un gerente, Schein (1982) expresa que “será muy difícil encontrar a alguien que ni sea un gerente ni dependa de las decisiones de un gerente” (s/p), pero nadie enseña a ser gerente; por el contrario, se observa que existen individuos no entrenados como gerentes en puestos de gerencia, y así lo consideran Donnelly, Gibson e Ivancevich (1994) en sus investigaciones.

Esta situación se ajusta a la realidad en la educación superior, pues a pesar de que se formen profesionales en todas las áreas no todos son formados como líderes gerenciales, y no todos cuentan con las herramientas de formación para la dirección de instituciones de educación superior, de allí la importancia de la inclusión de cátedras de liderazgo gerencial en educación universitaria.

Un gerente educativo, debe constituirse como un líder determinante en toda organización de educación; para crear oportunidades, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad de tal organización. Cuando el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productivo, así lo expresa Reyes (2016).

Para cumplir con estos objetivos es fundamental contar con estrategias como el desarrollo organizacional, entre ellas la debida formación e instrucción académica y como líderes deben mantener en todo momento redes de comunicación fuertes, que permitan expresar las necesidades de los colaboradores y aportar soluciones, a fin de que éstos continúen con su perspectiva de cooperación.

Dentro de las competencias y habilidades del gerente se pueden mencionar dos grandes grupos: las actitudes administrativas y las de liderazgo. Las primeras incluyen destrezas de mercado, que se refieren a la planificación de estrategias de adaptabilidad y competitividad con el entorno. Dentro del liderazgo se encuentran las prácticas grupales como las interacciones interpersonales.

Ambos grupos son claves dentro de la organización puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en los entornos dinámicos, Bonache y Cabrera (2002) refieren que es aquí, donde los empleados adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado.

OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Caracterizar las habilidades del liderazgo en la gerencia para el desarrollo organizacional en el contexto de la educación superior ecuatoriana a partir de un análisis bibliométrico

La presente investigación se sustenta en la importancia que posee el desarrollo y mejoramiento continuo a través de programas de estudios a nivel superior para la formación de las diversas habilidades del profesional como líder gerencial en una organización, con el fin del logro y alcance de metas y la obtención de mejores resultados para la organización.

METODOLOGÍA

Investigación realizada a partir de un diseño bibliográfico de tipo documental bajo el paradigma positivista, cuya fuente de información fueron datos recopilados en investigaciones anteriores obtenidas a través de internet, que una vez sistematizados y procesados a partir de un análisis de contenido, permitió obtener la caracterización teórica de las habilidades del liderazgo para poder generar las conclusiones y recomendaciones de este estudio. La metodología se sustenta en un estudio documental, bajo un enfoque cuantitativo para su desarrollo, así mismo las técnicas e instrumentos para recabar examinar, dilucidar información plasmada en la investigación es la revisión bibliografía, con el fin de expresar de manera más conveniente la importancia de incluir este tipo de estudios en la educación superior.

DESARROLLO

Los cambios vertiginosos de una sociedad dinámica que exige sin duda alguna, el accionar de profesionales formados y capacitados como líderes gerenciales dentro de cada organización; por lo que surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de éstos a los resultados esperados por la organización con la debida capacitación y transferencia de técnicas y herramientas gerenciales a nivel superior, donde se perfile la capacidad de los gerentes para el logro de metas y alcance de objetivos conjuntamente con el bienestar de los trabajadores, propiciando al mismo tiempo la satisfacción profesional, por lo que se hace cada día más imprescindible la disposición de asumir desafíos y ello implica tener un manejo de las competencias básicas y esenciales en lo que respecta a su labor en el interior de cada organizaciones.

Asidero Teórico de esta investigación

Históricamente el desarrollo de líderes ha estado estrechamente relacionado con la adquisición de habilidades de liderazgo, Day and Dragoni (2015). El liderazgo educativo con el transcurrir de los años se ha constituido uno de los temas de mayor preponderancia a nivel mundial por el hecho de que para poder generar cambios en la educación es necesario conocer sobre el liderazgo educativo para que de esta forma se pueda alcanzar la calidad educativa, Horn & Farfán (2014).

La pedagogía en el liderazgo de instituciones de educación en la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura se relacionan con el arte de direccionar a las instituciones mediante dimensiones múltiples del ser humano hacia el futuro, Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2014).

Por otra parte, Sánchez (2017) consideró que las habilidades gerenciales son instrumentos utilizadas por el directivo, las mismas que ayudan alcanzar el éxito, basado en el cumplimiento de metas u objetivos trazados en un periodo. Destacó como ejemplo únicamente tres habilidades de un gerente en una empresa, con el fin de obtener un buen trabajo basándose en el liderazgo, manejo de personal y relaciones públicas.

Es importante señalar que las habilidades gerenciales se convierten en una poderosa herramienta para un gerente en el sector educativo, destacando la comunicación, el manejo de conflictos, la toma de decisiones, la innovación y el liderazgo, García (2017). El trabajo continuo en el mejoramiento de estas habilidades permite al gerente afrontar los desafíos que tiene un mercado tan competitivo e innovador como el de hoy día sobre todo en un sector tan importante para la economía como lo es el de los hidrocarburos.

Se pueden distinguir entonces las habilidades gerenciales de otros tipos de habilidades y prácticas administrativas de acuerdo con lo expresado por Whetten y Cameron (2011), quienes las dividen de la siguiente manera: las habilidades directivas, conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas y las habilidades directivas, conjuntos identificables de acciones que se llevan a cabo y conducen a ciertos resultados.

Así, las habilidades se pueden apreciar y observar por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad.

En cambio, las habilidades administrativas son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo y a diferencia de las prácticas organizacionales como “contratar de manera selectiva” o actividades cognoscitivas como “trascender al miedo”, los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades.

Se puede referir entonces que las habilidades pueden implicar a otras personas y que requieren de trabajo cognoscitivo, pero son comportamientos propios que el individuo puede controlar por sí misma.

De igual manera, las habilidades gerenciales se pueden desarrollar y pueden mejorar el desempeño del individuo. A diferencia del coeficiente intelectual o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación.

Al respecto, los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directiva. Las habilidades directivas están interrelacionadas, las habilidades no son ni están aisladas, no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas.

Las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas. Por ejemplo, no todas las habilidades gerenciales fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección. No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Los gerentes más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles.

Las habilidades gerenciales tanto del líder como del administrador se desarrollan y se hacen más finas a medida que transcurre su formación o vida profesional. Pero estas habilidades son diferentes en cada caso según lo expresado por Madrigal (2009).

El gobierno ecuatoriano, a través del Ministerio de Educación, desarrolló como importancia relacional del Plan Nacional del Buen Vivir, la medición del Liderazgo en educación a través de una prueba psicométrica en las que constata las habilidades del liderazgo de los directores de centros iniciales, escuelas, colegios e instituciones de educación superior para medir los conocimientos en liderazgo Educativo, lo que se expresa en el documento legal de la República del Ecuador, Asamblea Nacional Constituyente, (2008); República del Ecuador, Asamblea Nacional Constituyente (2015).

¿Qué es una habilidad Gerencial?

La real academia de la lengua española define a las habilidades gerenciales como la sagacidad y el talento para realizar una transacción o el manejo del personal a cargo.

En este nueva era en la cual el área laboral es muy competitiva es de vital importancia que los directivos desarrollen y potencien las habilidades gerenciales, que todo gerente de una institución debe manejar y si no cuenta con ellas debe aprenderlas, ya que para los autores de esta investigación, son destrezas que pueden aprenderse sin importar la edad o condición del administrador, siempre y cuando este tenga ganas de aprenderlas y ponerlas en práctica.

Ello, es referido por Whetten y Cameron, (2011) considerando habilidad gerencial como el vínculo entre estrategia-práctica administrativa, que al articularse y generar resultados eficaces; imprimiéndole siempre su estilo propio como lo sugiere García-Payares, Boom-Cárcamo & Molina-Romero (2017).

Liderazgo Organizativo

La visión del directivo-líder educativo debe relacionarse, los directivos no pueden tener éxito sin ser buenos líderes, y los líderes no pueden tener éxito sin ser buenos directivos. De igual manera la administración eficaz y el liderazgo son inseparables. Las habilidades necesarias para una también se necesitan para el otro. Ninguna organización en el entorno posindustrial y excesivamente turbulento del siglo XXI sobrevivirá sin ejecutivos capaces de brindar tanto administración como liderazgo. Encabezar el cambio y administrar la estabilidad, establecer una visión y lograr los objetivos, romper las reglas y supervisar su cumplimiento, aunque son acciones paradójicas, todas ellas son necesarias para tener éxito (Wheten y Cameron, ob cit).

Se resalta entonces el ver al liderazgo dentro de una organización como la capacidad para coordinar y motivar grupos atendiendo las necesidades del talento humano casándolos a las metas institucionales, propiciando al trabajo en equipo un clima organizacional que impulsen la productividad (Rozo-Sánchez, Flórez-Garay & Gutierrez-Suárez, 2020).

En los equipos altamente efectivos, el comportamiento de los miembros es interdependiente y las metas personales están subordinadas al cumplimiento de la meta del equipo. Existe un compromiso y un deseo de pertenencia al equipo. Aun cuando los individuos estén formalmente designados como equipo, si actúan como tal para obtener crédito exclusivo para sí mismos, para cumplir sus propios objetivos en vez el objetivo del equipo, o para seguir siendo independientes de los demás, entonces no constituyen un verdadero equipo, sin importar el nombre con el que se les designe.

Así pues, un reto fundamental consiste en encontrar formas de crear los elementos de un equipo efectivo (interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, energía positiva, aliento mutuo y confianza) cuando los individuos no han tenido un compromiso previo entre ellos o hacia una actividad en común. El liderazgo educativo involucra el trabajo con profesores y profesionales en planificación sistémica para que la programación y los resultados sean mejores, así lo consideran tanto López & Álvarez (2012) como Reyes (2016).

Desarrollo Organizacional. Definición

Chiavenato (2008) define el desarrollo organizacional como el estudio del comportamiento de las personas en relación a los objetivos de una organización, para enfrentar juntos el ambiente interno y externo, e incrementar así la productividad de la misma. Éste se ha transformado en el material más utilizado para el cambio que busca como producto una mayor eficiencia organizacional.

Para George y Álvarez (2005) el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una táctica educativa que procura cambiar los dogmas, formas, valores y distribuciones de las organizaciones para que estas se adapten mejor al mercado laboral.

Por lo que el concepto de Desarrollo Organizacional se ha ido construyendo y deconstruyendo en el tiempo, por lo que actualmente se considera como una gran herramienta de planificación de las relaciones sociales en el ámbito de la producción y el desarrollo socioeconómico, abordando aspectos como la filosofía institucional, las toma adecuada de las decisiones, resolución de conflictos, adecuación ante la incertidumbre, apego a los objetivos y metas institucionales pero con capacidad para reconocer cuando realizar el golpe de timón (Zamora-Aguilar, 2017).

Fundamentos teóricos del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional ha progresado durante los últimos años y se considera como un método fundamentado en el cambio organizacional.

Al igual que cualquier método tiene materiales teóricos, que ofrecen una base para lograr cambios observables en una organización, entre estos: Cambio planeado: Esto tiene como plan pasar de un lado a otro, donde se consigue un cambio perdurable; Teoría de sistemas: Las empresas son medios abiertos que se relacionan con el contexto, donde los objetivos establecidos por la empresa deben concordar con la realidad del entorno, ya que esto interviene en la supervivencia del sistema y en el desarrollo de la misma; Participación y delegación de la autoridad: Este modelo muestra que, a mayor participación mayores resultados.

Un modelo sencillo de delegación de autoridad consta de cuatro pasos. Preparación, crear un mañana, visión y cambio; Equipos y trabajo en equipo:

Los equipos son importantes porque determinan la conducta individual en relación a desarrollar habilidades de cooperación a través de la organización, normas y valores establecidos, también porque muchas de las tareas a realizar necesitan diferentes puntos de vista que permitan analizar las situaciones desde todas las formas posible., (Mondy y Noe, 2005).

También se abordan, las estructuras paralelas de aprendizaje: Estas se forman con el objetivo de ver una dificultad y descubrir opciones de solución. La idea es lograr que la organización tenga una cultura diferente a la que tiene.

En esencia, estas bases paralelas son un medio de cómo aprender a cambiar el sistema y después capitanear las etapas de cambio; Investigación-acción: Este es un sistema para formarse y formar a los demás acerca de la tarea del cambio organizacional, orientar en los esfuerzos para el cambio. Es el proceso de recopilar información del sistema actual, analizar de nuevo esos datos e iniciar acciones por medio de variables, para luego evaluar los resultados de estas acciones. Este es comparado con la aplicación del método científico.

Proceso del Desarrollo Organizacional

Las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional están estrechamente relacionados por el uso de los conocimientos, experiencias y capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, conduciendo al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad.

Es por ello que, para las instituciones, es de suma importancia el desarrollo organizacional ya que los gerentes necesitan hacer diagnósticos sobre la situación real de la empresa y de esta forma conocer los cambios que necesitan realizar.

De acuerdo con George y Álvarez (2005) existen cinco etapas a realizarse:

- Reconocimiento: Consiste en la presentación de ambas partes, consultor y cliente del sistema, es decir, la persona encargada del proceso de cambio y los agentes internos del cambio.*
- Diagnóstico: Constituye el reconocimiento de un inconveniente concreto y cuáles son las relaciones que se van a cambiar en la organización.*
- Planificación: En esta fase deben observarse cinco líneas, la forma de actuar, las actitudes gerenciales, el inicio de equipos, las tácticas y el procedimiento de recompensas, y crear planes para cada una de ellas.*
- Actuación: Se maneja la táctica de cambio, los planes deben ponerse en práctica en el orden establecido de las trayectorias anteriormente mencionadas. Es decir, las acciones pertinentes al caso.*
- Evaluación: El resultado de la mediación se estudia y se retoman medidas del funcionamiento del sistema. Es la apreciación sobre la organización, sistemas y relaciones.*

Para los autores de esta investigación, debe incorporarse al proceso de desarrollo organizacional, un tiempo constante de retroalimentación, es decir, que el desarrollo organizacional debe implicar una revisión constante de las actividades ejecutadas en función de los planes acción proyectados, dicha evaluación va a permitir el diagnóstico de los procesos y el replanteamiento oportuno de los mismos cuando fuere necesario generar cambios.

Por su parte, Porret (2008) explica a los gerentes acerca de la importancia de estar convencidos de implementar el cambio, lo que constituye, el estar consciente de las consecuencias que traiga y el tiempo que sea necesario invertir para lograr resultados fructíferos. Los factores fundamentales para la ejecución del proceso de cambio según Porret ob cit. son:

Tabla 1: Factores fundamentales para ejecutar procesos de cambio según Porret 2008:

TOPICO	DESCRIPCIÓN
<i>El compromiso de los gerentes (alta dirección)</i>	<i>Los gerentes de la empresa deben mostrar a los colaboradores su aprobación completa a la realización de lo planificado, ya que ellos como cabezas de la empresa pueden influir positiva o negativamente en este proceso. Se refiere al nivel de compromiso con la organización.</i>
<i>El ritmo del cambio</i>	<i>En el proceso del cambio, es fundamental tomar el tiempo que se invertirá en cada etapa, éste debe ser adecuado para que permita realizar las acciones, sin prisas ni desperdicio de tiempo. Para los colaboradores es muy importante que se le permita digerir todos los cambios, de lo contrario podrían resistirse al mismo. Esto trata sobre lo dinámico del sistema.</i>
<i>El liderazgo</i>	<i>El liderazgo educativo eficiente es primordial para incrementar la eficacia y lograr la igualdad en la educación existen países como Ecuador que buscan adaptarse al régimen de educación mediante las necesidades actuales, las perspectivas de las instituciones educativas y para los líderes educativos son cambiantes y se ajustan a un modelo descentralizado en la toma de decisiones, modelo independiente, donde cada persona tiene un estilo de liderazgo completamente diferente.</i>
<i>Creación de grupos adecuados</i>	<i>Los colaboradores que han demostrado actitudes positivas y que están dispuestos a realizar cambios, en la manera de trabajar como en la manera de ver las cosas, son las personas con las que se debe trabajar, para luego utilizarlos de ancla con los demás colaboradores. Las relaciones entre los miembros de la organización con la orientación hacia el crecimiento,</i>
<i>Planificación del cambio</i>	<i>Teniendo que estar los objetivos del cambio bien establecidos y ser conocidos por todos. También es necesario puntualizar en que la transformación se llevará a cabo pase lo que pase, ya que esto pondrá en alerta a las personas que están resistiéndose.</i>

Fuente: Diseño de los autores (2021); a partir de la revisión de Porret

Abrazando la premisa que el cambio ha sido una necesidad humana. El ser humano no siempre se queda en el mismo sitio, sino que, por el contrario, siempre está en búsqueda de mejorar sus condiciones apuntando siempre hacia un futuro optimo y así sucede con las organizaciones, entendidos estos como sistemas abiertos y complejos. Es por ello que los directivos deben interpretar los procesos internos de la organización siendo esa dinámica la que va a impulsar los cambios que requiere la misma (Pérez-Vallejo, Vilariño-Corella & Ronda-Pupo, 2017).

Objetivos básicos del desarrollo organizacional

Garzón (2005) explica que para iniciar en una empresa el proceso planeado del desarrollo organizacional, debe realizarse un diagnóstico sobre la situación en la que ésta se encuentra, para luego establecer los cambios que se quieren realizar. En la mayoría de las organizaciones, existen objetivos generales de esfuerzos, dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

Obtener información interna y externa sobre la realidad organizacional y asegurar el Feedback; Crear el clima adecuado para que el diagnóstico y la recepción de soluciones agradablemente. Diagnosticar situaciones insatisfactorias; Construir un clima de confianza entre colaboradores de la empresa, sin importar el desempeño del cargo; Ampliar el potencial de los sujetos, en las dimensiones de las capacidades técnicas, administrativas e interpersonales; Impulsar el trabajo en equipo; Colocar los problemas, roces y resistencias sobre la mesa y tratarlos directamente; Despertar la conciencia para que los colaboradores practiquen valores de acuerdo a los establecidos por la empresa; Estimular la necesidad de planear objetivos y metas que sean alcanzables; Incitar las emociones y sentimientos de las personas; Unir las necesidades y metas de la institución y de quienes la forman y finalmente, el seguimiento de estos objetivos, garantiza que el proceso de desarrollo organizacional funcione correctamente y sean reproducibles en el tiempo.

Importancia y necesidad del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se ha relacionado, con el mayor recurso de cualquier organización, el recurso humano, el cual es determinante para el triunfo o ruina de la organización. Su administración es clave e incluye una infinidad de elementos, como el organigrama, trabajo en equipo, habilidades de liderazgo y dirección y las relaciones humanas, que permiten prevenir indiferencias y cuando están surjan resolverlas de la mejor manera posible. En este proceso se afrontarán problemas de comunicación, diferencias de grupo, situaciones de jefaturas y dirección.

Esta táctica formativa indaga en los efectos de la acción a través de la realimentación, sin embargo, hay que tener en cuenta que la única manera de cambiar una organización es lograr un giro en su cultura, es decir, cambiar el modo de vida, dogmas, y formas de relacionarse entre las personas, además de fomentar el sentido de pertenencia a la empresa, por lo que es una necesidad que los mandos altos sean capaces de lidiar con todas estas situaciones.

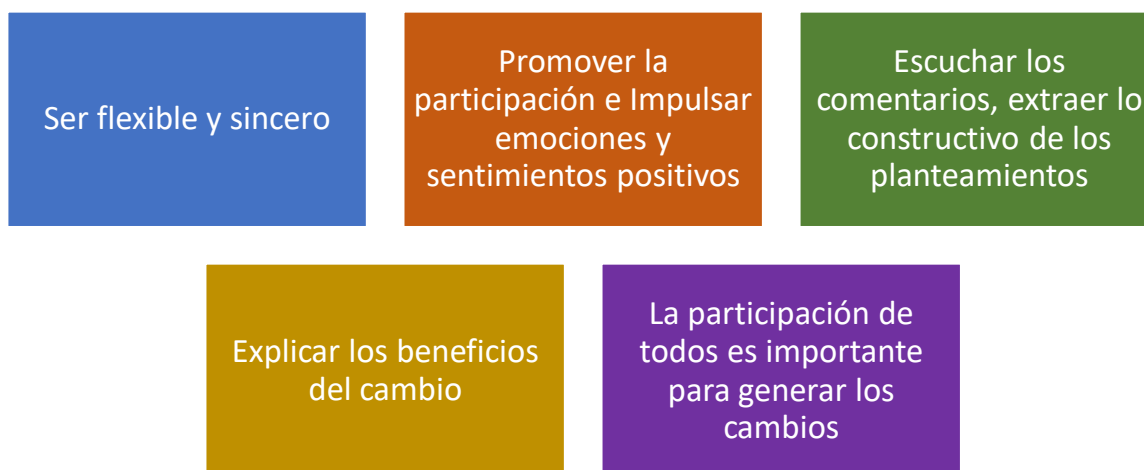
El agente del desarrollo organizacional ¿Quién es?

Cuando una organización está dispuesta a iniciar el proceso de cambio, necesita de un catalizador, que es la persona que toma el control del proceso de cambio, se llama agente de cambio. Cualquier gerente puede ser agente de cambio ya que es quien lo inicia y lo efectúa.

Así, el agente de cambio también es conocido como el profesional del desarrollo organizacional y debe efectuar tareas como determinar los inconvenientes, realimentar, ayudar a diseñar tácticas o recomendar intervenciones que favorezcan a la empresa. Los agentes de cambio buscan mejoras profundas y duraderas; al igual que los médicos, ellos afrontan una organización enferma, diagnostican sus males, prescriben y aplican intervenciones y revisan constantemente su evolución.

Según Dalton, Hoyle y Watts (2007) el agente del cambio debe realizar las siguientes acciones:

Figura 2. Acciones inherentes al agente de cambio según Dalton, Hoyle y Watts (2007)



Fuente: Diseño de los autores (2021) a partir de la revisión de Dalton, Hoyle y Watts

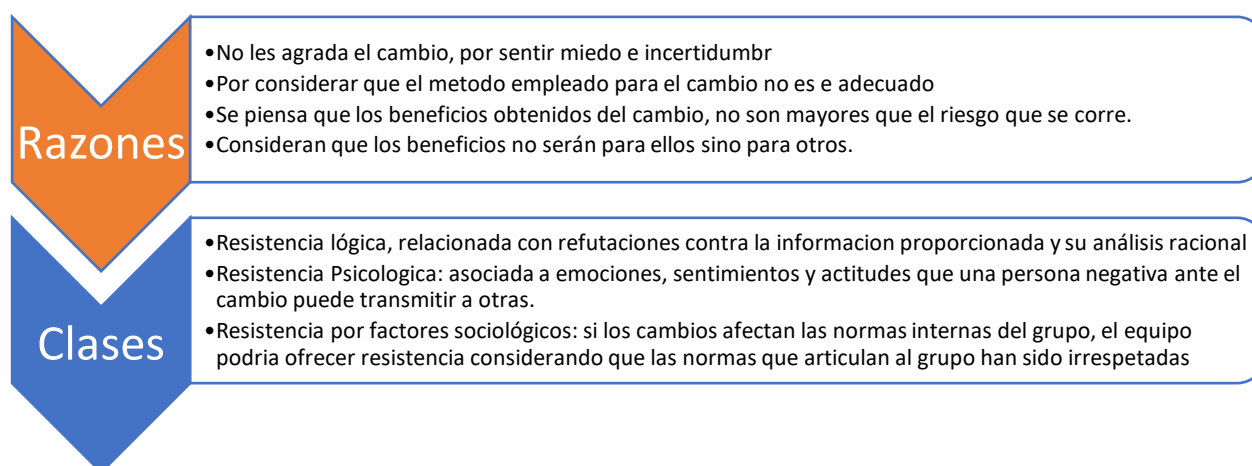
Un agente de cambio debe: Ser **flexible y sincero** ante las causas del cambio, esto permitirá el planteamiento de estrategias organizacionales; Promover la participación e **impulsar emociones y sentimientos positivos**, implementar actitudes de crecimiento personal; **Escuchar los comentarios** positivos o negativos pues de estos surgen ideas y planteamientos para el desarrollo organizacional y hablar sobre los actos negativos y sus consecuencias, también sobre las posibles actuaciones correctas; Explicar los **beneficios del cambio**, desde la perspectiva de que los cambios generan nuevas oportunidades, admitiendo que el método antiguo resulta obsoleto y extraer lo positivo de sus planteamientos; Impulsar la **participación de los colaboradores como parte**

importante de los cambios a generarse dado que es fundamental en cada etapa del proceso de cambio, ya que cuando las personas se sienten parte importante de una actividad, las actitudes serán más favorables, se propician iniciativas y estrategias para el abordaje de nuevos proyectos. También se dinamiza el sistema y se aplica la gestión organizacional (Figura 1).

Resistencia al desarrollo organizacional

Según lo referido por Reyes, 2016, los colaboradores y altos mandos pueden presentar resistencia al cambio por los motivos representados en la figura 2, la cual plantea las razones asociadas a intereses personales pero que buscan ser reflejados en el colectivo y las clases de resistencia agrupadas en lógica, psicológica y las asociadas a factores sociológicos.

Figura 3. Gestión actitudinal



Fuente: Diseñado por los autores (2021) a partir de la revisión de Reyes.

Es por ello que en la etapa de planificación del cambio debe predecirse la resistencia al cambio, por lo tanto, deben elaborarse planes de acción que busquen que los colaboradores y los altos mandos acepten y cooperen frente al cambio. Esta resistencia puede alertar al agente de cambio para revisar el proyecto y corroborar si es el apropiado. En los lineamientos administrativos para el cambio responsable se debe tener en cuenta: (*) Realizar sólo los cambios necesarios y útiles, cambios demás generan costos y servicios innecesarios que pueden generar complicaciones. (*) Establecer una cultura de cambio constante, sobre la base de una búsqueda continua de nuevas oportunidades. (*) Planificar técnicas para reducir la resistencia al cambio con estrategias de aprendizaje y desarrollo neurolingüístico. (*) Explicar a los colaboradores los beneficios que se pueden obtener del proceso, entre ellos las mejoras continuas a todo nivel. (*) Diagnosticar las dificultades que perduren después de ocurrido el cambio y trabajar en ellas sobre la base de estudiar su comportamiento con estadística inferencial.

Los directivos de organizaciones deben crear diversos mecanismos de flujo de información desde y hacia los diversos miembros de la comunidad educativa para garantizar la toma de buenas decisiones, basadas en información y criterios profesionales pertinentes, República del Ecuador, Ministerio de Educación (2010), apegadas a lineamientos y planificación del cambio, entonces podrán lograr sin duda el éxito del proceso y con ello los múltiples beneficios que este trae, no solo para la organización educativa sino para los colaboradores.

CONCLUSIONES

La función de un líder es la de crear un conjunto más allá de las partes, una institución no es la suma de las partes sino un todo funcional armónico, comparándolo con un líder de orquesta, que persigue que los diferentes instrumentos musicales se integren en un todo, que es la obra musical, el líder tiene la partitura en sus manos, pero no los instrumentos. En ese sentido, el líder pedagógico tiene por objetivo motivar a las personas más allá de lo que ellas esperan, y en consecuencia se puedan producir cambios en los grupos, en las organizaciones y en

la misma sociedad, lo que puede significar que en las instituciones educativas se pueda lograr la productividad, la innovación, la calidad en el aprendizaje, la competitividad y la funcionalidad organizacional.

Al caracterizar las habilidades gerenciales de un líder de una organización de Educación Superior a partir de este estudio podemos mencionar: conocimiento especializado de su rol en la organización, manejo de equipos de trabajo, motivación al logro, manejo de conflictos, liderazgo organizacional, pensamiento creativo y reflexivo, impulsar acciones de cambio de manera oportuna y manejo adecuado de la resistencia al cambio.

De esta manera, el liderazgo del Rector, Director u otra Autoridad de una institución educativa, a nivel de Educación Superior, debe estar bañado de estas habilidades gerenciales dado que la aptitud y actitud de este gerente impactará de manera directa en la mejora de la actividad docente o de manera indirecta al crear las condiciones adecuadas para que se generen procesos de enseñanza y aprendizajes de calidad.

La capacitación y formación de líderes a nivel educativo es de suma importancia ya que ellos trasladan las políticas educativas a los centros de estudios, de tal forma que, si no están bien formados o capacitados, o no poseen habilidades gerenciales no habrá política ni nacional, ni regional, ni local que sea eficaz. Por ello, un líder de un centro educativo superior debe ver a los estudiantes, al personal administrativo y obreros como personas con potenciales, habilidades, destrezas y capacidades que acompañados por gerentes eficaces, los conducirán hacia el éxito de sus acciones y decisiones tanto a nivel personal, profesional, social y organizacional.

La tarea primordial es, por lo tanto, que los miembros de la comunidad universitaria estén siendo acompañados de manera integral, que persigan metas a corto, mediano y largo plazo, planteándose metas y expectativas cada vez más altas, Morales et al. (2018).

RECOMENDACIONES

Fomentar el uso de las habilidades gerenciales en beneficio del desarrollo organizacional, para que así la empresa desarrolle al máximo sus recursos y logre posicionarse como una institución reconocida por su calidad.

*Implementar un programa de autoevaluaciones que permita a los gerentes mejorar sus habilidades gerenciales
Ejecutar un diagnóstico organizacional que permita revelar la realidad de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, para realizar los cambios que sean adecuados, garantizando el crecimiento de todo el talento humano que integra la organización.*

CAPÍTULO 3

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Belinda Marta Lema Cachinell / Rafael Félix Bell Rodríguez

Emma Zulay Delgado Saeteros / Alejandro Nicolás Lema Cachinell

INTRODUCCIÓN

La influencia de la educación a nivel universitario en el desarrollo social es actualmente, un tema de gran importancia a nivel mundial, el cual es objeto de discusión en convenciones, congresos y normativas internacionales. La visión de la aplicación de la gestión de la calidad en los sistemas de educación, que conlleven un sentido humanista e igualitario, donde se resalte la utilización de los sistemas de gestión y el liderazgo transformador, es relevante a nivel internacional.

A partir del postulado, la educación debe contribuir en la formación de las personas, reflejadas en mejoras de su calidad de vida, uso racional de los recursos naturales, conservación del ambiente, y formación de profesionales competentes que contribuyan a satisfacer las necesidades de la sociedad, por lo que se visualiza a la universidad como institución de Educación Superior, como centro para el desarrollo de líderes con valores definidos en la honestidad, respeto, perseverancia, solidaridad, capacidad de análisis, creatividad e ingenio.

Para el logro de estos propósitos es necesario que las instituciones como entes responsables de la educación de la población, desarrollen programas de capacitación para el liderazgo transformador, para impulsar cambios en la cultura organizacional, tal y como lo sugiere Pirela (2010), considerándose entonces como propósitos para establecer parámetros fundamentales en el ámbito de la Educación Superior.

Muchos gerentes de educación son directores con ninguna o muy poca preparación gerencial y sin conocimiento del manejo administrativo organizacional. Por lo que se requiere integrar aptitud y actitud y disposición a aprender la relación entre gerencia y liderazgo en la gestión organizacional.

En virtud a lo expuesto, se puede definir la gerencia como un proceso que permite el alcance de los individuos bajo su cargo por medio de mecanismos y actividades que la gestión organizacional contemple. Es un proceso definido por las jerarquías y posiciones y niveles definidos dentro de una estructura organizacional (Hickman, 1990; Kotter, 1998; Zaleznik, 1977).

Autores como expresan que el liderazgo está asociado al comportamiento del líder contrastando al autoritario, explotador, benevolente, consultivo y participativo, paseándonos por la teoría contingente o situacional que sostiene la idea que no hay un estilo único de liderazgo, sino que el mismo se adecua al contexto donde le corresponde interactuar, llegando al liderazgo transformacional o liderazgo carismático (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013). De manera pues que, los líderes transformacionales como lo expresa Hermosilla et al., 2016 “comunican una visión clara, inspiran al compromiso (...) logran confianza y motivación de los subordinados” (p.136).

Por otra parte, el liderazgo es considerado un proceso donde las acciones de los líderes no están sujetas a los procedimientos organizacionales; en consecuencia, se considera que el liderazgo es de mayor complejidad y requiere de la relación de la planificación, organización y control de actividades y procesos (Rubino, 2007).

Estos procesos son adecuados para su adaptabilidad a los nuevos eventos, y son las universidades los entes que están en continuo cambio en función de las exigencias de la sociedad.

Así, las universidades deben jugar un nuevo papel, pues la gestión universitaria se presenta como un modelo de gestión organizacional, por lo que el liderazgo transformacional en la gerencia universitaria incidiendo en la transformación organizacional y en la resolución de los problemas que se confrontan durante el siglo XXI hacia adentro del sector universitario (Pérez-Ortega, Jiménez-Valdés y Romo-Morales. 2017).

La gestión, por su parte, se refiere a los procesos administrativos, de gobierno, dirección, gerencia o la combinación de estos. Este término es empleado para el establecimiento de los objetivos de una institución, las estrategias y los medios para lograrlos, así como los procesos para llevar adelante las actividades que permitan alcanzar los objetivos con la aplicación de los medios o instrumentos (Gutiérrez, 2007).

En este caso, la gestión universitaria, se plantea como una forma de gestión organizacional con visión de una realidad universitaria. En ese sentido, la gestión universitaria puede ser vista como un proceso administrativo, dirección, gerencia o la combinación de estos.

Desde un punto de vista práctico, la gestión es empleada para el establecimiento de objetivos de una institución, las estrategias y los medios para lograrlos, y los procesos para llevar a cabo las actividades que permitan alcanzar dichos objetivos con la aplicación de los instrumentos o medios, (Gutiérrez ob cit.).

Por tanto, la forma como se realice la gestión en las instituciones de educación superior incide en su éxito o fracaso y los mecanismos económicos son claves como factor de la administración de la gestión, cuyos directivos, como elementos gerenciales, con sus conocimientos profesionales y experiencia docente e investigativa, pudiendo verse limitada su acción gerencial por la poca experticia en los conocimientos gerenciales, o podría tener muchas habilidades gerenciales pero poco carisma para acompañar a su equipo, pudiendo alguno de esos aspectos limitar el logro del acople de los diversos sistemas universitarios, para generar respuestas a las exigencias del entorno (Jiménez-Valdés, 2015). Es por ello, la importancia del conocimiento de liderazgo transformacional en gestión organizacional a nivel universitario.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Establecer la visión del Liderazgo transformacional en la gestión organizacional a nivel universitario en la contribución de líderes y sistemas de gestión organizativos sustentables y sostenibles.

Esta investigación plantea entonces la caracterización de la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en la gestión universitaria, con el fin de identificar oportunidades, para impulsar el desarrollo de las instituciones de educación universitaria y su impacto en la sociedad actual.

METODOLOGÍA

Estudio desarrollado bajo el paradigma positivista bajo el enfoque cuantitativo, modalidad documental de nivel descriptivo. La recolección de datos se realizó empleando la técnica del fichaje y como instrumento se utilizó la ficha de contenido. Para el análisis de los datos se aplicó el análisis de contenido.

DESARROLLO

La universidad surge a finales del siglo XI y principios del siglo XII y aunque son instituciones de vieja data, ellas inciden en la consolidación de procesos o impulso de los cambios de la sociedad donde estamos inmersos. Y tal como lo plantean Mora & Rama (2011), las mismas tienen que adaptarse a los cambios que el siglo XXI trae consigo, paseándose desde lo local, lo regional y lo global.

Por tanto, pueden ser consideradas como instituciones u organización, pero aquí las abordaremos como organizaciones, reconociendo sus características de operación y estructuras cónsonas con la filosofía que le dieron origen (Duque-Oliva, 2009). Siendo otra de sus características atípicas el hecho que, desde el punto de vista gerencial, los profesionales que han administrado la misma no necesariamente tienen formación administrativa tal y como lo expresa Jiménez-Valdez ob cit.

En este orden de ideas, Bracho-Parra y García-Guilianny (2013), el liderazgo transformacional permite desde esa perspectiva, volcar la mirada en la relación entre el líder y sus seguidores, pasando de mirar el liderazgo como algo meramente individual para resaltar las conexiones que inspiran motivación en esa relación bidireccional

De igual manera, presenta al liderazgo como un proceso transformador, mediante el cual, un individuo influye sobre la conducta de los demás con el fin de lograr un objetivo o guía, es importante para ello contar con valores y ciertas características entre las que prevalecen la ética y la moral, el profesionalismo y la experiencia, así como tener una visión que inspire, aplicar los medios para alcanzar esa visión, estructurar las situaciones grupales, manejar las relaciones interpersonales, la comunicación, el modelaje, congruencia entre lo planteado y logros, capacidad para toma de decisiones, resolución de problemas, manejo de conflictos, delegar, empoderar, iniciar y mantener cambios en la organización, realización de retos desafiantes, perseverancia, desarrollo y entrenamiento y capacitación a los seguidores, adquisición de responsabilidades, proactividad y creatividad, eficiencia en la comunicación y efectividad de expresión escrita y verbal entre otros.

Tipologías del Liderazgo en las Instituciones Educativas

Los estudios sobre liderazgo en el ámbito empresarial a los centros de enseñanza comienza a desarrollarse con fuerza y de forma más autónoma a partir de las décadas de 1960 y 1970, con investigaciones generales sobre liderazgo (Murillo-Torrecilla, 2006). Posterior a estas fechas de las décadas de los 70, Sergiovanni (1984) realizó propuestas de estilos de liderazgo en función de un rasgo u orientación predominante:

- El líder técnico, es la persona que se especializa en técnicas de planificación, establecimiento de metas, objetivos con énfasis en las estructuras organizativas.*
- El líder directivo, establece los horarios de las actividades escolares a través de la planificación, organización y coordinación para la eficiencia y la optimización.*
- El líder humano, es aquel que hace énfasis en las relaciones humanas. Es motivador, apoya al grupo en actividades y ofrece oportunidades de desarrollo a los miembros del grupo. El liderazgo se lleva a cabo mediante la toma de decisiones participativas.*
- El líder educativo, es responsable del diagnóstico de problemáticas educativas pues cuenta con los conocimientos del ámbito educativo, así como experiencia en la docencia y en la gestión escolar, también brinda orientación y genera directrices, evalúa el desarrollo curricular de los docentes, además supervisa las actividades académicas.*
- El líder simbólico Es responsable de establecer prioridades, guiar las actividades y de supervisar continuamente la gestión de aspectos educativos con inclinación hacia el compromiso de todas las partes involucradas en el proceso.*
- El líder cultural, fortalece valores culturales, creencias y raíces ancestrales como identidad única. Crea formas organizativas únicas en la difusión del acervo cultural, tradiciones y costumbres para definir una cultura propia y diferenciada.*

Otra tipología propuesta de liderazgo en el ámbito escolar es la elaborada por Leithwood, Begley y Cousins (1990), a lo que Amador (2017) establece cuatro tipos de liderazgo:

El estilo de liderazgo A con el énfasis en las relaciones interpersonales, el establecimiento de un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación de colaboración entre los grupos de la comunidad y las autoridades centrales orientados hacia la eficiencia. Los directivos bajo esta tipología de liderazgo establecen las relaciones interpersonales como puntos críticos para el éxito en su gestión, y realizan una gestión dirigida hacia tareas para el logro de los objetivos.

El estilo de liderazgo B se enfoca en el rendimiento de los alumnos y en mejorar sus condiciones y su bienestar, para lo cual adoptan características de algunos estilos de liderazgo como el interpersonal, el administrativo y el directivo.

El estilo de liderazgo C se centra en los programas educativos, buscan la eficiencia de los programas y mejorar las competencias del personal docente, sus acciones van orientadas al desarrollo de procedimientos para que se cumplan con éxito los programas educativos.

El estilo de liderazgo D se caracteriza por dedicarse casi exclusivamente a los aspectos administrativos. Sus focos de atención son aspectos tales como los horarios, presupuestos, nómina, y no se dedica mucho tiempo a los aspectos pedagógicos a excepción de cuando son de extrema importancia para la institución.

Describiendo enfoques de Liderazgo contemporáneas para hacer gerencia universitaria

Para continuar avanzando en esta investigación, es necesario que revisemos a profundidad dos enfoques contemporáneos para el estudio del liderazgo destacan dos estilos fundamentados en las características personales de cada líder: el carismático, transformacional o transformador y el líder transaccional (Bass y Avolio, 1993).

Los líderes carismáticos tienen un efecto emocional en las personas porque apelan a su mente y su corazón, crean un ambiente de cambio, articulan una visión idealizada del futuro, se comunican con claridad, inspiran fe y esperanza, y corren riesgos personales para influir en los seguidores. El carisma puede ser utilizado para provecho de las organizaciones y la sociedad, pero también puede ser peligroso cuando se cae en el fanatismo desmedido. Pueden surgir como guías durante períodos de gran crisis social, Lussier y Achua (2002).

Los líderes transformacionales también crean un ambiente de cambio y estimulan a los seguidores, a creer en la visión menos emocional de una transformación de la organización, con mayor pensamiento sobre los criterios a emplear para ir más allá de su interés personal en busca del bien común. El liderazgo transformador se centra en los logros de los líderes, más que en sus características personales y las reacciones de los seguidores, Lussier y Achua ob cit., y se basa en las dimensiones de visión y acción, la visión está relacionada con la creación de imágenes de objetivos futuros y la acción con la ejecución de comportamientos inmediatos. En líneas generales una visión sin acción no es más que solo un sueño, mientras que la acción sin visión carece de sentido.

Por otra parte, Burns (2003) plantea que la relación de la mayoría de líderes y seguidores son transaccionales, donde los líderes contactan seguidores con miras a intercambiar una cosa por otra (trabajo por votos, subsidios por contribuciones a campañas electorales). Este tipo de transacciones comprenden la mayor parte de las relaciones entre líderes y seguidores, especialmente entre grupos, legislaturas y partidos políticos. En este sentido se señalan las siguientes características del liderazgo transaccional:

- Recompensa contingente: El líder controla el intercambio de recompensas a cambio de un buen desempeño reconociendo los logros, negociando estas recompensas a cambio de esfuerzo.*
- Administración por excepción (activo): el líder controla y busca desviaciones de las reglas y normas tomando acciones correctivas. Interviene únicamente cuando los colaboradores se desvían de las expectativas. No trata de cambiar nada mientras todo vaya según lo previsto. No ofrece ningún tipo de apoyo ante cualquier fracaso al cumplir con los estándares.*
- Administración por excepción (pasivo): el líder interviene solo si no se satisfacen las normas, asumiendo un estilo laissez-faire, declina de sus responsabilidades y evita tomar decisiones.*

Por lo tanto, el liderazgo transformador es más complejo y potente. El líder en este enfoque, reconoce y explota una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial, buscando motivos potenciales, satisfaciendo altas necesidades, y envolviendo a la persona completa del seguidor. Los líderes toman responsabilidad por sus compromisos, es decir, cumplen lo que prometen.

De esta manera, el resultado del liderazgo es una relación de estimulación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales. Los líderes y seguidores tienen una relación no sólo de poder sino de necesidades, aspiraciones y valores mutuos. En respuesta a los líderes, los seguidores tienen un adecuado conocimiento de los programas alternativos propuestos por el líder y la capacidad para escoger entre ellos (Burns ob cit.).

El liderazgo transformador se basa en valores finales (justicia, igualdad y derechos humanos) transmitidos a través de la educación, es un proceso en donde existen altos niveles de moralidad y motivación. Los líderes transformadores buscan elevar el grado de conciencia de sus seguidores basados en ideales y valores más altos, tales como libertad, justicia, igualdad, paz y humanitarismo, en contraste con emociones más bajas como ambición, miedo, envidia y odio.

De manera que este tipo de liderazgo puede ser visto como un proceso de influencia a nivel micro entre individuos y como un macro nivel de influencia para la movilización de poder con miras a cambiar sistemas sociales y producir reformas institucionales. y el transaccional se apoya en valores modales (honestidad, lealtad y respeto) por medio del entrenamiento, Burns (2003).

Por su parte, Hellrriegel y Slocum (1998) señalan que la influencia de los líderes transformadores se deriva de la aceptación personal de sus seguidores a ciertos valores, por lo tanto, la tarea de un líder transformador es convertir a los subordinados en líderes auto dirigido.

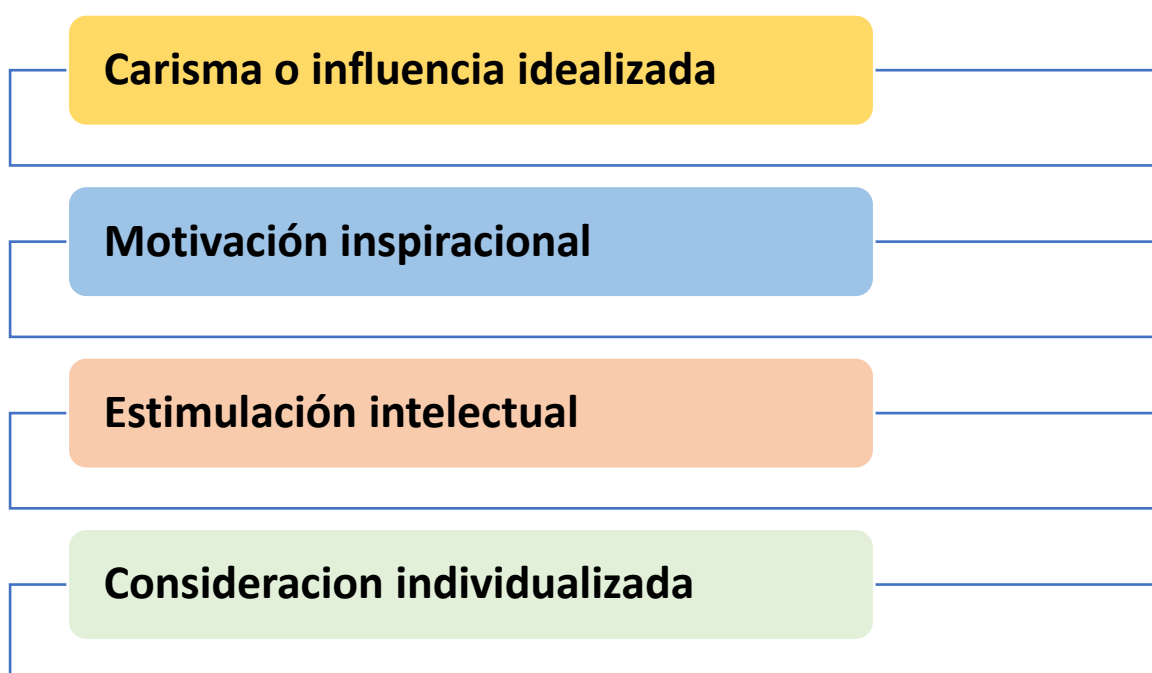
Componentes del liderazgo transformacional

Para Bass y colaboradores (Bass 1985; Bass & Avolio 1990; 1993), el liderazgo transformacional arroja cuatro dimensiones que se representan en la figura 1, el carisma se observa una actitud de respeto por el líder, el mismo quiere ser imitado, lo que a su vez se traduce en altos niveles de expectativa por parte de sus seguidores. Seguidamente, es un líder que motiva a seguir objetivos y a cristalizar propósitos. Un líder que además estimula a sus seguidores a generar desde sus capacidades intelectuales soluciones creativas y novedosas.

Siendo finalmente, un líder que da importancia a las necesidades individuales de cada miembro de su equipo, haciéndolo sentir relevante para la organización.

Aspectos que a su vez se traducen en compromiso organizacional, satisfacción laboral, satisfacción con el líder y bajo o nulo estrés laboral, dado que el líder inspira compromiso, satisfacción y confianza (Podsakoff, Mackenzie y Bommer 1996; Bass 1997; Masi y Cooke 2000; Wang et al., 2011; Tyseen et al., 2014).

Figura 4. Componentes del liderazgo transformacional



Fuente: Diseño de los autores a partir de información recopilada de Bass y colaboradores (1985; 1990; 1993)

Niveles de Liderazgo en la Gerencia Universitaria

La docencia, la investigación y la extensión son las funciones de la universidad, así lo corrobora Tintoré (2010), con lo que se pretende que las universidades contribuyan desde la formación del talento humano a incidir en los cambios sociales, formando a un profesional capacitado para ocupar los puestos de trabajo casado con la investigación, para lo cual la universidad como organización debe adecuarse y hacer uso de los avances tecnológicos.

Así mismo, (Pérez, 2009), asume la visión de la gerencia definida por Pérez-Ortega, Jiménez-Valdés y Romo-Morales ob cit “forma eficiente de conducir las organizaciones, alcanzar los resultados” (s/p). Para Johansen, 1992, lo administrativo o gerencial dentro de la universidad debe someterse constantemente a revisión para garantizar que la universidad siga estando a la vanguardia de los tiempos actuales.

A esta idea Burns (1978) plantea que un “gerente universitario es hombre de administración tanto como un hombre de aprendizaje” (p.371), por lo que la gerencia universitaria ha de combinar lo académico y lo administrativo en un mismo ejercicio de liderazgo.

Ante lo cual, se hace referencia a los siguientes niveles de liderazgo: Primer Nivel: Cultura de las disciplinas. Segundo Nivel: la cultura de la empresa (Liderazgo de Gestión). Tercer Nivel: Cultura de la profesión académica y/o del sistema. Sabiendo que la cultura se refleja en el comportamiento de sus integrantes, en la forma de producir, organizarse, tomar decisiones, ejecutarlas, y cómo realizan las comunicaciones. La presencia de esta cultura hace posible la sinergia de los esfuerzos realizados, dinamizar el sentido de propósito, enfatizar los valores y dar sentido de pertenencia a la organización.

Cultura organizacional: algunas consideraciones

Definida por Schein (1992) como un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos y/o desarrollados por un grupo, necesariamente estos factores son transmitidos a los nuevos miembros del grupo, como la manera más correcta de percibir, pensar y sentir en relación con sus elementos socioculturales y problemas emergentes.

En ese mismo orden de ideas, Bower (1995) establece que la cultura es un elemento invisible para las personas que pertenecen a las organizaciones, al punto de llegar a convertirse, algunas veces, en la forma de hacer las cosas. Sin embargo, en la raíz de cada cultura están los valores en los que se basa la organización, pueden ser permanentes y perdurar muchas décadas o cambiar rápidamente por efecto del entorno o de quienes lo dirigen.

De igual manera Stoner (1996) refiere que la cultura organizacional es una serie de entendidos importantes como normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de la organización. Forma actitudes en los empleados y determina la manera en que la organización interactúa con su entorno. Igualmente, Robbins (2004) la designa como un sistema de significados común entre los miembros, que distingue una organización de otras, donde los valores compartidos se conservan y comparten.

Para Serna (1997) la cultura organizacional plantea la manera cómo las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, es decir incluye aspectos bien importantes para la empresa, porque influyen en la manera cómo los gerentes resuelven las estrategias planeadas, incluyen valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

El conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales es otra visión de lo que se define como cultura organizacional.

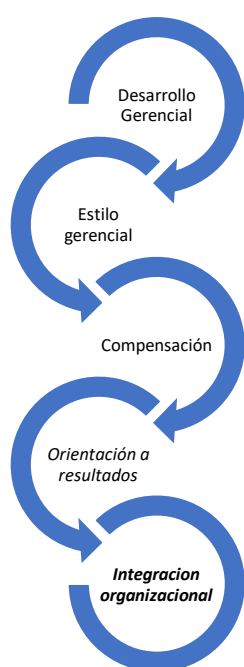
A esto se agrega el conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la organización a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces en la resolución de los problemas. Según Schein (1992), se puede señalar que la cultura describe la parte del ambiente interno de una organización, es decir supuestos, creencias y valores, muchas veces tácitos, que comparten sus miembros, distinguiéndolos de otras organizaciones, pues estos guían su funcionamiento, afectando la forma en que las personas interpretan las circunstancias y sus esquemas para organizar y retener la información, que les permiten enfocar sus actos.

Por otra parte, Schein ob cit., plantea que los elementos relevantes en la cultura organizacional son los siguientes: Artefactos: considerados como los productos, servicios, patrones de conductas de los miembros de la organización, hábitos y costumbres; Valores Adoptados: Motivos que explican la forma en que se hacen las cosas y Supuestos Básicos: Creencias y mitos, filosofía de los líderes, supuestos, misión y visión.

Otros autores se centraron en relacional cultura con otros constructos sociopsicológicos como satisfacción laboral, liderazgo transformacional, responsabilidad social, aprendizaje organizacional, rendimiento laboral, pero durante el periodo 2000 a 2014 los autores se enfocan en procesos de socialización y aculturación (Reyes-Hernández & Moros-Fernández, 2019).

La cultura organizacional se caracteriza por los siguientes factores, de acuerdo a lo expuesto por Granel, Garaway y Malpica (1998) (ver figura 2)

Figura 5. Factores caracterizadores de la cultura organizacional según Granel, Garaway y Malpica (1998)



El Desarrollo Gerencial: Se hace referencia a las oportunidades que presenta una organización para el avance y desarrollo de niveles de jerarquía. Esto también refiere a las promociones de nivel mejoras salariales y beneficios.

Estilo Gerencial: Se trata del estímulo y apoyo a la iniciativa, a la posibilidad de expresar ideas innovadoras y distintas a las opiniones superiores, con la motivación de compensaciones por las iniciativas.

Compensación: Se refiere al rendimiento y competitividad en el mercado laboral.

Orientación a resultados: Es la importancia que se otorga a la responsabilidad, desempeño individual y grupal, eficiencia y efectividad en el logro de metas.

Integración Organizacional: Es la manera de presentar las condiciones para la transferencia informativa efectiva y estrategias de cooperación para el logro de metas y objetivos.

Fuente: Elaborado por los autores (2021), con base a Granel, Garaway y Malpica

Asimismo, Robbins (2004) plantea siete características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización y que también están relacionadas con estos planteamientos:

- *Innovación y nuevas expectativas:* Planteamiento de ideas originales e innovadoras.
- *Detalles:* Es determinante el control de calidad para la obtención de productos competitivos en el mercado.
- *Evaluación de Resultados:* Se fija como parámetro principal la evaluación final del producto.
- *Evaluación del efecto en el consumidor:* Como es el impacto del producto a nivel de mercado.
- *Evaluación de Procesos:* Vigilancia de las actividades laborales.
- *Competitividad:* Refiere a la iniciativa laboral e innovación.
- *Evolución:* Refiere al crecimiento empresarial a través de las actividades organizativas.

CONCLUSIONES

Los estudios de la gestión organizacional en las universidades obedecen a una cultura de calidad, donde se aprecia el diagnóstico, la descripción, la caracterización, la identificación de componentes y sistemas, la determinación de tipos culturales predominantes y su evaluación.

Estos estudios se relacionan con la motivación, el desempleo laboral, la situación país, el desarrollo universitario, la identidad, el ambiente, el liderazgo y la gestión del conocimiento, los procesos de interacción y toma de decisiones, la efectividad, la innovación, el logro de objetivos, la calidad de vida de empleados y estudiantes, así como el resto de la comunidad universitaria, la creatividad administrativa y la mejora continua.

Se considera que las funciones que debe cumplir una cultura ideal y representativa en las universidades en estos tiempos difíciles deben ser entre otras: identificación, motivación y legitimación, comunicación, coordinación y desarrollo. De igual manera, se expone que el desarrollo de estrategias, la definición de la misión o una visión clara y objetiva de lo que se persigue o claridad de objetivos deben estar basados en el análisis cultural.

Percibiéndose la interpretación de la existencia de una mayor tendencia a apropiarse del constructo liderazgo transformador tanto en sí mismos como en los líderes, así como en los resultados de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra, que un liderazgo transaccional.

De esta manera, se asume que el líder proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, genera respeto y confianza, otorga a sus colaboradores un sentido de propósito, constituye un modelo que los colaboradores aspiran a imitar.

Asimismo, comunica altas expectativas, expresando los propósitos importantes de manera sencilla, promueve y enfatiza la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de problemas, estimulando a sus colaboradores a reconsiderar sus propias ideas. Dan atención personal, trata a cada empleado de manera individual, capacitando, aconsejándolo.

El liderazgo transformador es aquel que reconoce y explota una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial, buscando motivos potenciales, satisfaciendo altas necesidades, y envolviendo a la persona completa del seguidor, toman responsabilidad por sus compromisos, es decir, cumplen lo que prometen. El resultado del liderazgo es entonces una relación de estimulación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales. Los líderes y seguidores tienen una relación no sólo de poder sino de necesidades, aspiraciones y valores mutuos (Burns, 2003).

En lo que respecta a la cultura organizaciones se concluye que la misma se entiende como un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos y/o desarrollados por un grupo, en la medida que aprende a manejar y resolver sus problemas de adaptación externos y de integración interna, con indicadores como estilo de dirección, integración organizacional, desarrollo de recursos humanos, sistema de apoyo y compromiso, entre otros.

Pirela, ob cit., al igual que esta revisión bibliográfica reveló en su estudio que a nivel general la percepción de un liderazgo transformador está más vinculado a una percepción más positiva de la cultura de la organización en el ámbito de la educación universitaria.

CAPÍTULO 4

LA EDUCACIÓN EN TIEMPO DE PANDEMIA: CONDICIONES PARA EL RETORNO SEGURO A CLASES EN LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA

Lex Gregorio Campuzano Abad / María José Menéndez Ledesma

Cesar Andrés Valenzuela Velasco / Lissette Juleysi Vacacela Conforme

INTRODUCCIÓN

La pandemia generada a causa del Covid-19 y decretada como pandemia por la Organización mundial de la salud a partir del 30 de enero del 2020 trajo como consecuencia cambios en todos los sistemas de la vida social, económico, cultural y por supuesto en el sistema educativo y quienes participan en él su consecuencia se reflejó en un confinamiento preventivo y cierre de establecimientos educativos dispuesto ante la situación de emergencia sanitaria mundial por la COVID-19.

Por tal motivo docente, estudiantes y personal administrativo se enfrentan a grandes desafíos.

Las orientaciones sobre la educación a distancia con el uso de las tecnologías, suponen un reto para los docentes universitarios y sus estudiantes, y aún más cuando estos se encuentran familiarizados con un solo modelo educativo el tradicional centrado en la presencialidad a través de clases directa docente estudiante y realizar cambios a consecuencias de la pandemia y migrar a la virtualidad se convierte en un reto para las universidades.

Según los datos suministrados por la Unesco (2020), a la fecha, más del 60 % de la población estudiantil a nivel mundial se ha visto afectada, luego que 129 países, tomaran la decisión de suspender las clases presenciales en escuelas, universidades e institutos como medida de prevención contra el contagio del Covid-2019.

Pasado el tiempo se han adquiridos experiencias en las universidades que permitieron optimizar la enseñanza digital en este tiempo excepcional de pandemia.

No existen antecedentes que ayuden a predecir que puede suceder a futuro en el sistema universitario. Al respecto en el mes de abril de 2020, la UNESCO (2020), a través del Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), redactó un documento llamado “Covid-19 y educación superior: de los efectos inmediatos al día después, donde señala:

En el caso de los estudiantes; el impacto más inmediato ha sido, obviamente, que el cese temporal de las actividades presenciales de las IES ha dejado a los estudiantes, particularmente a los de pregrado y a los que están por finalizar la secundaria superior y aspiran a ingresar a la educación superior, en una situación totalmente nueva y sin una idea clara de cuánto tiempo vaya a durar con impactos inmediatos sobre su vida cotidiana, los costes soportados y sus cargas financieras y, por supuesto, la continuidad de sus aprendizajes y la movilidad internacional (p.6).

En relación con lo anteriormente planteado, los estudiantes al inicio de la pandemia se encontraron en una situación de abandono pedagógico en virtud de la paralización de actividades, que pasado el tiempo se fueron acoplando con actividades virtuales que le permitieron retomar nuevamente sus actividades académicas en un proceso a distancia.

En el mismo orden de ideas, el documento de la UNESCO (2020) plantean otras acciones referidas al personal docente como: “El profesorado sufre también importantes afectaciones en lo laboral y en lo profesional. El personal no docente representa el sector más vulnerable en cuanto a la posible reducción de puestos de trabajo” (p.6). Es decir, no solo se ven afectados los estudiantes por la suspensión de actividades sino todo un colectivo que hace vida institucional en las universidades.

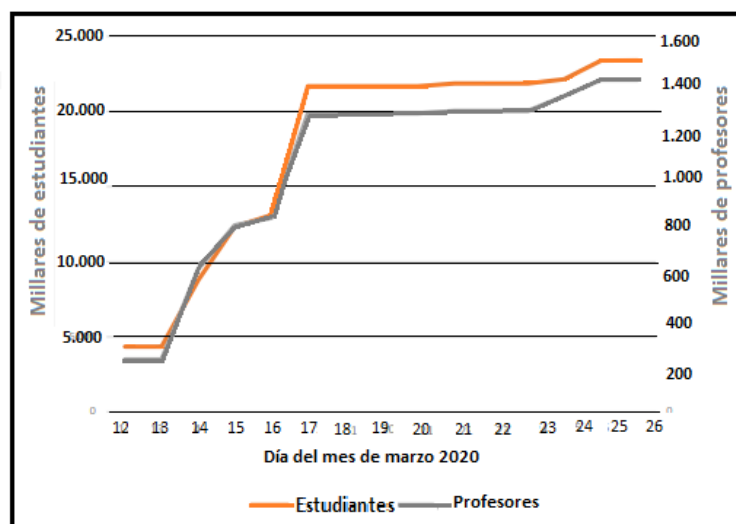
La UNESCO como organización realizó un estudio para determinar la cantidad de estudiantes y profesores afectados por la suspensión de las clases presenciales durante el mes de marzo del 2020 en América latina y el caribe, reflejado en millares en relación con los días transcurridos en el mes de marzo.

Cinco (5) millones de estudiantes eran atendidos de forma virtual y al momento de transcurrir la suspensión de actividades pasaron a más de 23 millones de estudiantes de igual forma sucedió lo mismo con el profesorado de las distintas universidades.

A continuación, se presenta en la siguiente gráfica 1, la relación de estudiantes y profesores expresados en millares.

Figura 6

Estimación del número acumulado de estudiantes y profesores afectados por la suspensión de clases presenciales durante el mes de marzo de 2020 en América Latina y el Caribe (en millares).



Fuente: UNESCO IESALC (2020)

Objetivo de la investigación

Describir las medidas tomadas por las Universidades durante la pandemia causada por el COVID-19 y las condiciones para el retorno seguro a clases del sector universitario.

METODOLOGÍA

El presente estudio se enmarcó bajo una investigación cuantitativa, descriptiva, tipo documental que permitió hacer las descripciones detalladas de las situaciones, eventos y comportamientos observados en el sector universitario ante la pandemia causada por el COVID-19 tomando en cuenta el análisis de fuentes primarias y establecidas, documentos de los diferentes organismos como la Unesco e investigaciones similares.

La recolección de datos se realizó con la técnica de observación documental con la intencionalidad de examinar los materiales bibliográficos para luego realizar su posterior análisis e incorporarlos en la investigación, al respecto Hurtado-de-Becerra (2010) la define como:

Aquella empleada en la investigación documental con el propósito de examinar los materiales a través de dos tipos de lectura: la primera, consiste en un examen preliminar de los elementos de presentación, introductorios y de referencia, para determinar la existencia de datos importantes; además de una posterior realizada en forma analítica para determinar el significado o valor de cada documento (p.155).

La técnica de la revisión u observación documental fue aplicada empleando el análisis de contenido, para obtener la información relacionada con la educación en tiempo de pandemia en las universidades y las condiciones para el retorno seguro a clases del sector universitario.

DESARROLLO

Pandemia por Covid-19

En el año 2019 en una provincia de Hubei en Wuhan, se hizo famoso debido a un brote de neumonía con causas desconocidas. Pacientes fueron atendidos en los centros asistenciales por presentar neumonía de origen desconocido, el alto porcentaje de estos pacientes fueron vinculados a un mercado de venta de pescados, mariscos y animales vivos en la provincia de Hubei.

La Organización Mundial de la Salud (OMS-2019) la define de la siguiente manera:

Una enfermedad causada por un nuevo coronavirus que no había sido detectado en humanos anteriormente. En la mayoría de los casos, la COVID-19 produce síntomas leves como tos seca, cansancio y fiebre, aunque la fiebre puede no ser un síntoma en algunas personas mayores. Otros síntomas son: dolor, congestión nasal, rinorrea, dolor de garganta o diarrea. Algunas personas que se infectan no presentan ningún síntoma ni se sienten mal. La mayoría de la gente se recupera de la enfermedad sin necesidad de ningún tratamiento especial. Aproximadamente una de cada seis personas enfermas de COVID-19 presenta síntomas graves y tiene dificultades para respirar (s/p).

Transcurrido el tiempo el 11 de marzo del 2020, la Organización Mundial de la Salud declara como pandemia al SARS-CoV2 debido a 118.000 casos reportados en 114 países y 4291 personas fallecidas para ese momento.

Las medidas de distanciamiento social y aislamiento empleadas en China permitieron controlar la epidemia en su respectivo momento, dichas medidas fueron empleadas por los demás países como una forma de evitar las cadenas de contagio. Estas medidas fueron empleadas en todos los sectores, económicos, salud, y el sector educativo en los diferentes niveles (desde los preescolares hasta el nivel universitario) Es importante destacar que al inicio como protocolo se suspendieron todas las actividades para evitar el encuentro entre las personas.

Educación en tiempos de pandemia Covid 19 un paneo por Latinoamérica

La pandemia trajo como consecuencia incrementar las desigualdades educativas preexistentes en los países de Latinoamericanos, en relación con el porcentaje bajo de acceso a la educación de los niños, jóvenes y adolescente, debido a la situación económica que se enfrentan estos países y la poca inversión de los gobiernos a la educación, en especial a la educación superior donde se reflejan niveles muy bajos en la culminación de las carreras universitarias. Al respecto señala Bárcena (2021) “Los niveles de conclusión en la educación superior son casi nulos (entre 2% y 4%) en la población de jóvenes (entre 25 y 29 años) de menores ingresos” (p.12). Esto se refleja previo a la pandemia en la población más vulnerable y de escasos recursos.

En América Latina y el Caribe (33 países) en el tiempo de cierre completo o parcial como medida de protocolo ante el Covid-19 el sistema educativo presencial (primaria, secundaria y enseñanza superior) se vio afectado un total de 167 Millones de estudiantes. En relación a lo anteriormente planteado Bárcena ob cit. indica que “25 de 33 países de la región continuaban con los centros educativos total o parcialmente cerrados al 31 de mayo de este año (2021), representando al 99% de la población estudiantil de la región” (p.15) Lo que afirma la necesidad de implementar estrategias de atención a distancia a los estudiantes.

Los gobiernos de los países Latinoamericanos están aplicando el proceso de vacunación masiva a la población de manera acelerada y es probable que para el año 2022 se pueda realizar de manera segura el retorno progresivo de los estudiantes de las diferentes universidades a una educación semipresencial en conjunto al uso de las TIC en virtud que estas ya fueron incorporadas en los procesos de enseñanza y aprendizaje debido a la pandemia.

Educación universitaria online

Las Universidades debido al Covid-19, para cumplir con la protección a la salud de sus estudiantes, profesores y todo el personal universitario, adoptaron la forma de enseñanza basada en las tecnologías con la finalidad de garantizar el derecho y la continuidad a la educación de sus estudiantes.

Entendiendo que para poner en prácticas todas las estrategias es necesario tener claridad que el aprendizaje según Martí-Castro (2003) es comprendido como “el proceso mediante el cual se adquiere una determinada habilidad, se asimila una información o se adopta una nueva estrategia de conocimiento y acción” (p. 36); y, para poder adquirir la habilidad, es necesario tener conocimiento de cómo aprendemos (estilo de aprendizaje) y que conocimiento tenemos de las herramientas tecnológicas; estas últimas, muy importantes, para poder atender una educación a distancia.

La educación a distancia, según Bates (1999), implica:

Un proceso formativo que utiliza como soporte diversos medios de comunicación como el correo electrónico, televisión, teléfono, Internet, videoconferencia y teleconferencia interactiva para transmitir información y conocimientos de un medio a otro. Los materiales de estudio son

descargados por los estudiantes desde la plataforma educativa en la que se encuentre publicado el curso (p.18).

En la definición anterior se señalan los medios tecnológicos como herramientas en el proceso de enseñanza y aprendizaje que deben poseer tanto los docentes como estudiantes para generar la construcción de conocimiento en los diferentes cursos.

En el mismo orden de ideas, Chen et al. (2004) señalan que “la enseñanza virtual se realiza en espacios virtuales, donde los usuarios aplican un conjunto de estrategias de intercambio de información, basadas en sistemas de ordenadores, de redes telemáticas y de aplicaciones informáticas” (p.59-68). Este término de virtual está relacionado con el proceso de la educación a distancia en vista que los recursos tecnológicos son de primer orden para poder cumplir con la educación a distancia.

Con relación a cómo enseñar Martel (2004) dice que:

El término enseñanza por correspondencia fue reemplazado por educación a distancia y más tarde por aulas virtuales, lo cual evoca dos grandes transiciones de las teorías educativas en los últimos dos decenios: En primer lugar, se transfiere desde un paradigma instructivo hacia la enseñanza enfocada ampliamente en el estudiante; y en segundo lugar, se transita desde un paradigma del material impreso y enviado por correspondencia hacia nuevos canales de difusión tecnológica, progresivamente más rápido, eclécticos, orales y visuales y sobre todo multidireccionales (p.16-17).

Así. La educación a distancia vino a desplazar el término de enseñanza o educación por correspondencia, cambiando los paradigmas en el ámbito educativo y beneficiando al estudiante según el autor antes citado dado que se ve beneficiado por una educación de mayor atención, la presencia de la tecnología es evidente en este nuevo método de atención.

De la misma manera, la Educación en línea (on line) tiene sus particularidades y es definida por Gallardo (2007) donde expresa la interacción docente estudiantes con características muy particulares donde

Docentes y estudiantes participan remotamente, a través de las redes de computadoras haciendo uso intensivo de las facilidades que proporcionan la Internet y las tecnologías de información y comunicación para lograr así un ambiente educativo altamente interactivo, a cualquier hora y desde cualquier lugar (p.25).

Las aulas virtuales son definidas por Comezaña y García (2005) como “el espacio de aprendizaje en línea donde aprendices y tutores interactúan” (p. 60). Este es otra modalidad de atención que a pesar se hace uso de la tecnología es una vía de atención que debe ser mejorada para dar cumplimiento a las normas de bioseguridad que se deben de cumplir para evitar el contagio del coronavirus.

Por tanto, los conceptos empleados demuestran la interacción o mediación tecnológicas, término empleado por Webster et al., (1997) infiere que: “es una opción importante en el aprendizaje a distancia porque hace posible el compartir: costos, información y expertos de diferentes lugares, al dar oportunidad educativa adicional a los lugares en desventaja y distantes” (p.1282). así, son destacadas, en vista que hacen posible la comunicación por medio del uso de las tecnologías, permitiendo compartir no solo conocimientos sino aprendizajes, sino también centrando al estudiante como el de mayor importancia en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Plataformas utilizadas para la atención de la educación a distancia

En los diferentes países se suspendieron las clases presenciales a nivel nacional como consecuencia de la pandemia, otros establecieron estrategias de acuerdo a la zona geográfica y la evolución epidemiológica del Coronavirus. En virtud a los protocolos utilizados como medida de evitar el contagio del Covid-19, el sector educativo en los diferentes niveles hizo uso de plataformas virtuales que permitieran dar continuidad al proceso educativo desde la distancia. Plataformas como: Zoom Cloud Meeting, Microsoft Teams, Classroom de Google y Jitsi meet entre otras permitieron a diferentes universidades continuar con el proceso de enseñanza a distancia.

A continuación, se describen las principales plataformas utilizadas de manera gratuita para la atención de clases a distancia:

Tabla 2. Plataformas utilizadas por los docentes

Plataforma	Características	Funciones
Zoom Cloud Meeting	Aplicación de uso gratuita que cuenta con una serie de planes de pago que extienden sus funcionalidades. Funciona como un medio de comunicación a través de internet. Permite llevar a cabo sesiones de chat, llamada y video llamada. En cuanto a las videoconferencias, permite la participación de hasta 500 personas y hasta 1000 espectadores. Brinda herramientas como el uso de pantalla compartida, un recurso útil para exposiciones, seminarios y conferencias.	Uso empresarial, ya que sus salas pueden albergar un gran número de usuarios de forma simultánea y ofrece diferentes herramientas que facilitan el control de las reuniones. Posible compartir archivos digitales de cualquier tipo en tiempo real con el resto de los usuarios, algo que permite llevar a cabo reuniones de forma virtual. puede ser usada por cualquier persona Funciona como una plataforma de streaming apoyada en la nube que permite realizar videollamadas en tiempo real permite guardar las conferencias o conversaciones que se llevan a cabo en él.
Microsoft Teams	Plataforma gratuita funciona como espacio de estudio digital donde los docentes pueden dar clases en vivo y grabarlas en aulas colaborativas con sus alumnos, conectarse con otras comunidades de aprendizaje y comunicarse con el personal de la escuela, como los preceptores y directivos. Es una herramienta de colaboración basada en el chat que proporciona a los equipos globales, remotos y dispersos la capacidad de trabajar juntos y compartir información a través de un espacio común. Puede utilizar características geniales como la colaboración de documentos, el chat uno a uno, el chat de equipo y mucho más.	Permite: -Realizar chats de grupo o privados para mantener conversaciones de grupo con pocos miembros. -Crear equipos de trabajo para mantener conversaciones con grupos específicos de personas sobre temas concretos, así como para compartir información y ficheros. -Ver el contenido y el historial de chat desde los inicios de la conversación y en cualquier momento. -Iniciar reuniones de video y/o voz con hasta 300 personas de forma simultánea. -Realizar eventos en vivo en streaming para audiencias de hasta 10.000 personas. -Obtener acceso instantáneo a todo el contenido compartido, las herramientas de colaboración, los usuarios y las conversaciones a través de los canales de los equipos y sus pestañas. -Agregar accesos rápidos a los documentos, a los sitios web y a las aplicaciones que se usen con frecuencia, tanto para uno mismo como para los equipos de trabajo. - Acceso a notas y documentos gracias a la integración con OneNote y SharePoint Online. - Trabajar con documentos de Office Online directamente desde Teams. - Planificar tareas gracias a la integración con Planner, el gestor de tareas de Microsoft 365. - Agregar informes de Power BI. - Disfrutar de un espacio común de trabajo con interfaz web y para dispositivos móviles. - Al estar basado en grupos, permite al usuario moverse de una plataforma de colaboración a otra fácilmente. - Agregar aplicaciones propias de la plataforma, como Yammer, y servicios de terceros, como, por ejemplo, fuentes de RSS, Canal de noticias de Bing o Twitter.
Classroom de Google	Se trata de un paquete de servicios y productos gratuito, que brinda herramientas para que la clase y las evaluaciones sean personalizadas y adaptadas a las necesidades de la materia y del profesor. Es una aplicación en línea que puede ser utilizada de forma gratuita por profesorado y alumnado que dispongan de cuentas en una comunidad educativa de Google Apps for Education.	Permite: - Enfoque académico. - Facilidad. - Agilidad. - Seguridad. - Formación en ciudadanía digital. - Organización. - Comunicación. - Gratuidad.

Plataforma	Características	Funciones
Moodle	Es una plataforma de aprendizaje diseñada para proporcionar a educadores, administradores y estudiantes un sistema integrado, robusto y seguro para crear ambientes de aprendizaje personalizados. El sistema es gratuito y está financiado por una red mundial de cerca de 80 compañías de servicio.	– Promueve una pedagogía constructivista social (colaboración, actividades, reflexión crítica, etc.). – Es apropiada para el aprendizaje en línea y para complementar el aprendizaje presencial. – Tiene una interfaz de navegación sencilla, ligera y eficiente. – La mayoría de las áreas de introducción de texto (recursos para agregar información, recursos para proponer actividades) pueden ser editadas usando un editor HTML tan sencillo como cualquier editor de texto. – Un profesor tiene control total sobre todas las opciones de un curso.
Jitsi meet	Es un servidor de video llamadas grupales sin límite de usuarios. No hace falta crearse una cuenta y es gratuita.	– No hay límite de participantes -Funciona con llamadas de video o de voz -Permite grabar llamadas -Se puede también transmitir en vivo desde YouTube -Chat -Permite levantar la mano de forma virtual para poder participar -Permite silenciar micrófonos -Posee un cronometro para calcular el tiempo que habla cada persona

Fuente: elaborado por: Autores (2021), con base a Bartra

Retos que enfrenta el sector universitario para adaptarse a la “nueva normalidad”

La emergencia causada por el Covid-19 también ha afectado al sector universitario a nivel mundial ante esta situación deben enfrentar nuevos retos, para Castillo (2020) quien en su artículo titulado: 5 retos de la implementación de la Educación a Distancia, destaca como principal los siguientes “1. La resistencia al cambio, 2. Flexibilidad en contenidos y metodologías, 3. Entrenamiento amigable para docentes, 4. Crear comunidades de trabajo colaborativo y 5 Fortalecer el seguimiento a cada estudiante” (s/p). Los retos presentados por la autora van desde el cambio generado por la crisis y por supuesto estos requieren de un cambio de lógicas para el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En el mismo orden de ideas los aportes de la segunda reunión del diálogo virtual con rectores de Universidades líderes de América Latina, encuentro auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2020) señalaron en su encuentro entre los desafíos presente ante la pandemia del Covid-19 a nivel mundial los siguientes:

La inequidad en la construcción expedita de una infraestructura tecnológica.-La carencia de instrumentos de evaluación o acreditación de los saberes del estudiante en un contexto de enseñanza virtual.-Pocos profesores capacitados para la teleeducación y la importancia de la acreditación.-La brecha digital y el acceso limitado a las tecnologías.-El efecto psicológico del confinamiento impacta la capacidad de aprendizaje de los estudiantes.-La paralización de la investigación en el contexto de la pandemia.-El riesgo de la sostenibilidad financiera universitaria.- El riesgo de la salud económica de las universidades (p.3).

Estos desafíos caracterizan a las universidades latinoamericanas y parte desde la estructura tecnológica con la cual deberían contar las universidades y en su revisión notaron que algunas no cuentan con el respectivo apoyo tecnológico para todas las áreas y tareas, dificultado de esta manera la continuidad educativa en tiempos de pandemia. La carencia de un método que permita el reconocimiento por acreditación de manera virtual y su evaluación en este aspecto, también notó la falta de experiencia para realizar este tipo de evaluaciones virtuales.

En relación al profesorado, detectaron la falta de capacitación en las tecnologías y el uso para el desarrollo del proceso de enseñanza, esto aunada a al acceso tecnológico y la falta de conectividad de las universidades. El proceso de investigación también se ve afectado por la pandemia encontrándose en un periodo de latencia y a la espera de nuevos métodos que permita resurgir las líneas de investigación.

La sostenibilidad de las universidades públicas frente a una baja inversión y el tiempo sin uso de las instalaciones universitarias trae como consecuencia su deterioro y abandono, este último aspecto es señalado por la comisión como el riesgo de la salud económica de las universidades.

La necesidad imperante de un cambio en la metodología y los diferentes contenidos impartidos en los cursos universitarios., no se trata nada de más de subir un contenido de una clase sino de desarrollar dichos contenidos con estrategias pertinentes adaptadas a la educación virtual. La capacitación del personal docente universitario en las nuevas tecnologías con entrenamientos dinámicos para que se actualicen las herramientas que ofrece la tecnología. Todo esto bajo un ambiente colaborativo donde todos aportan y se ayudan mutuamente con la intención de prestar la mayor atención a los estudiantes y fortalecer el proceso de seguimiento a sus avances.

La UNESCO (2020) realizó algunas recomendaciones necesarias y que son referencias para dar la atención en las diferentes universidades como son:

1.Asegurar el derecho a la educación superior de todas las personas en un marco de igualdad de oportunidades y de no-discriminación 2. No dejar a ningún estudiante atrás, en línea con el propósito principal de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas 3. Revisar los marcos normativos y las políticas en curso, para asegurar medidas estructurales que entiendan la educación como un continuo (p 36).

Continúa mencionándose en el mismo material UNESCO ob cit., lo que se expresa a continuación:

4. Prepararse con tiempo para la reanudación de las clases presenciales, evitando la precipitación y ofreciendo, desde el primer momento, claridad en la comunicación a toda la comunidad académica y seguridad administrativa. 5.La reanudación de las actividades presenciales de las IES debe verse como una oportunidad para repensar y, en la medida de lo posible, rediseñar los procesos de enseñanza y aprendizaje y 6.Gobiernos e Instituciones de Educación Superior deberían generar mecanismos de concertación que permitan avanzar conjuntamente en la generación de mayor capacidad de resiliencia del sector de la educación superior ante futuras crisis, cualquiera que sea su naturaleza (p.36-37).

Las recomendaciones establecidas por la UNESCO están sustentadas con la intencionalidad de garantizar la continuidad educativa en el sector universitario entre los que se mencionan el derecho a la educación garantizados para todos los estudiantes sin discriminación o exclusión, la revisión del curriculum establecido en los diferentes cursos hasta preparar a los estudiantes con mayor capacidad de resiliencia ante cualquier otra eventualidad pandémica que se pueda presentar.

Los principios planteados por la UNESCO ob cit., sirven de orientación a los diferentes países y los diferentes gobiernos para que tomen las previsiones necesarias y aseguren el derecho a la educación de los jóvenes universitarios, esta práctica recae en los estados que deben generar políticas de atención y continuidad de estudios para sus estudiantes garantizando así la formación de profesionales que ocuparan los cargos para los diferentes sectores productivo del país.

En el mismo orden de ideas, Bárcena ob cit., establece una serie de desafíos políticos en materia educativa necesarios para avanzar desde la dimensión educativa los cuales son:

Disponer de oferta educativa y formativa flexible: aprovechar el salto en digitalización. Pertinencia de la oferta educativa. Reorganizar las condiciones institucionales de la escolarización: en busca de la diversidad e inclusión. Procesos de transición de la educación a empleos más adecuados y de mejor calidad – fortalecer educación técnico profesional (p.15).

Es un reto que deben asumir los gobiernos en virtud de las situaciones generadas debido a la pandemia entre ellas el salto que se dio en los procesos de digitalización y el uso de la tecnología para la enseñanza a distancia, la restructuración de las instalaciones educativas y la respuesta que se genere con los egresados universitarios al campo de trabajo.

Autores como Francesc (2021) opina en relación con la nueva normalidad que:

Lo más probable es que las formas de enseñanza y aprendizaje, que han empezado como fórmulas de emergencia para garantizar la continuidad pedagógica, evolucionen y se consoliden ya desde la reapertura como parte del modelo híbrido con el que habrá que convivir de momento, y que tal vez se convierta en la nueva normalidad pedagógica en la educación superior en el contexto de una previsible reestructuración de la provisión (p.35).

En una nueva normalidad que se presenta luego del proceso de vacunación y ante la presencia de nuevas cepas, las universidades desde cada una de sus experiencias acumuladas, buscarán formas de establecer nuevos métodos de atención para la enseñanza originados de la experiencia, el cambio de las lógicas antes establecidas toma fuerza y poder en las aulas de clases.

Señala el mismo autor Francesc ob cit.,:

En este sentido, hay algunas estrategias que, a pesar de ser infrecuentes en educación superior, pueden dar buenos frutos como, por ejemplo: •Tutorización individualizada; •Grupos reducidos de aprendizaje para la nivelación en materias críticas por su carácter instrumental; y • Escuelas de verano (o de invierno), que ofrezcan seminarios compensatorios. Inevitablemente, la puesta en marcha de iniciativas como estas conlleva un coste asociado nada despreciable, pero los beneficios en términos de calidad de aprendizajes y de equidad y sobrepasan con mucho los costes (p.35).

Las estrategias propuestas por el autor se basan en atención personalizada en una primera instancia que permita el acercamiento con los estudiantes recordando que venimos de un proceso de aislamiento, una segunda que tiene como propósito la creación de atención en pequeños grupos evitando el aglomeramiento de estudiantes y la puesta en prácticas de seminarios para tratar temas de contenidos que requieren mayor lectura.

En el mismo orden de ideas los gobiernos deben revisar sus políticas y normativas por las cuales se están rigiendo en atención educativa en tiempos de pandemia. Preparase con tiempo para la nueva normalidad es otra de las metas que deben plantearse como políticas en relación a la revisión curricular para la post pandemia. Para todas estas acciones, es necesario la participación de todos aquellos que hacen vida universitaria, docentes, estudiantes, personal administrativo y obrero para la elaboración de un método de atención a distancia y un método para la nueva normalidad.

El autoaprendizaje una estrategia en tiempos de pandemia

El aprendizaje es un proceso único que cada uno de los individuos desarrollamos de acuerdo con el modo de acercarnos al conocimiento, quiere decir entonces que es un proceso único y personal la finalidad es apropiarse de nuevas experiencias y conocimientos que permitan la autorrealización de la persona.

Si somos conscientes de la forma como aprendemos y que necesitamos para realizarlo estamos expresando una forma de aprendizaje y cuando este se realiza de una manera de una manera activa y constante con un propósito establecido señalamos entonces que estamos en presencia del autoaprendizaje.

Para Gurrola-Togasi (2020) el autoaprendizaje “es una habilidad básica que los ciudadanos actuales deben tener en una sociedad cambiante y con escenarios cada vez más inciertos” (s/p). La actual pandemia ha puesto de manifiesto la necesidad de desarrollar el autoaprendizaje con la asesoría del profesorado y con la utilización de los medios tecnológicos.

El autoaprendizaje visto como un proceso donde los estudiantes son orientados y motivados por sus docentes con la intencionalidad de activar la búsqueda y construcción de nuevos conocimientos que necesita para sus cursos en relaciona lo anteriormente planteado Grow (1991) expresa que:

El aprendizaje autodirigido se da cuando la persona que está en proceso de aprendizaje define claramente las metas de aprendizaje que quiere alcanzar, las relaciona con sus necesidades, su experiencia laboral, su desarrollo personal y elige, entre varias opciones, el programa educativo que le permite satisfacer sus necesidades, y, si va más allá y define sus propias normas en relación

al cómo y cuándo va a realizar su aprendizaje, este será autónomo, y solo cuando tenga claro sus metas y cómo realizar su aprendizaje, podrá autorregularlo, autoevaluando si realmente está haciendo lo correcto para lograr sus metas (s/p).

Punto importante en la educación a distancia está relacionado con la posición que asume el estudiante en este proceso de enseñanza, y está relacionado con el autoaprendizaje o aprendizaje autodirigido donde el participante asume su propio ritmo de aprendizaje de acuerdo a sus condiciones de como aprende y las capacidades que posee para apropiarse de los aprendizajes.

Esto es un proceso que debe ser inducido y guiado por los facilitadores para que el estudiante tenga la capacidad de apropiarse de un aprendizaje autorregulado y asuma la competencia de autoevaluarse a medida que avanza en los cursos.

Criterios importantes señalados por el autor relacionados en primera instancia que se deben definir las metas que quiere alcanzar en relación que deseo aprender y el cómo lo voy a realizar; el segundo aspecto está relacionado con el proceso educativo en el cual estoy inmerso y me permitirá el autoaprendizaje o aprendizaje autodirigido y como último criterio esta definir las normas en relación al cómo y cuándo se emprenderá el autoaprendizaje.

CONCLUSIONES

La crisis generada por la pandemia causada por el Covid-19 en las universidades es de discusión actualmente en los diferentes países y en los diferentes escenarios en virtud que se ve afectada la profesionalización del futuro mercado de trabajo es por esta razón que es necesario establecer métodos que garanticen la atención a los estudiantes universitarios y garanticen el uso de la tecnología como medio de comunicación entre los docentes y estudiantes.

Es responsabilidad de las universidades a nivel mundial el promover soluciones a la compleja situación presentada que no solo afecta a los docentes, estudiantes investigadores y personal administrativo sino también a la comunidad circundante y población en general. Otro aspecto importante de señalar es la necesidad de trascender las barreras culturales, académicas, políticas, sociales, económicas y tecnológicas que de una forma u otra impiden los avances en los procesos investigativos del ámbito universitario.

De esta manera, el aprendizaje virtual y autoaprendizaje aparecen en el escenario como una estrategia de atención a los estudiantes dejando de un lado el contacto social para entrar en contacto directo con dispositivos digitales esta realidad virtual.

REFERENCIAS

CAPÍTULO 1

- Amit, R., Glosten, L., & Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*; 30, 5, 815-834.
- Díaz, C. (2002). *La creación de Empresas: Revisión Histórica de Teorías y Escuelas*. Trujillo: Ediciones La Coria. Fundación Xavier de Salas.
- Baygrave, W. D. y Hofer, C. W. (1991). *Theorizing about entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*; 16(2):3-22.
- Correa Cuzco, EA. y Villarreal Ruiz, CM. (2018). *Emprendimiento e informalidad en Mypes rubro Vitivinícola en el Distrito de Casca Province Gran Chimú*. Trujillo. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27001/correa_ce.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- De La Hoz, B. (2019). *Emprendimiento y desarrollo humano: Un análisis internacional desde el enfoque de capacidades humanas*. Tesis. Doctorado en ciencias económicas y empresariales. Ed. Universidad de Granada:283.
- Diccionario Histórico Español (2018). Recuperado de: <http://web.Frl.es/DA.html>.
- Druilhe, C., Garnsey F., (2004). *Do Academic Spinoff Firms*.
- Española, R. A. E. (2019). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/?id=L4eKVkR>
- García, F. (1998). *El concepto de Información: Una Aproximación Transdisciplinar*.
- Kotler, PY (2008). *Fundamentos del marketing*. Mexico: Pearson Educacion Revista General de Información y Documentación, 24.
- Low, M. B. & MacMillan, I. C. (1988). *Entrepreneurship: past research and future challenges*. *Journal of Management*;14(2):139-161.
- Ripsas, S. (1998). *Towards and Interdisciplinary Theory of entrepreneurship*. *Small Business Economics*, 10, pp. 103-115.
- Marina, J.A. (2013). *Emprendre. La vanguardia*. Suplemento ES, 285,
- Shane, S. (2004). *Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Scharch, A. (2016). *El Marketing como Estrategia de Emprendimiento*. Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=JTKbDwAAQBAJ&pg=PT229&dq=el+marketing+como+estrategia+de+emprendimiento+libro+de+scharch&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjxIM2jmszM2jmszlvAhXEslkKHRTNBvoQ6AEILzAB#v=onepage&q=el%20marketing%20como%20estrategia%20de%20emprendimiento%20>
- Selman, H. (2017). *Marketing Digital*. Ibukku. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=KR3EDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Oxford University. (2021). Recuperado de: <https://languages.oup.com/google-dictionary-es/>
- Vallmitjana, N. (2014). *La actividad emprendedora de los graduados IQS*. Tesis Doctoral. Centro Institut Químic De Sarriá. Dpto. Gestión Empresarial. Universitat Ramon Llull: 392.

CAPÍTULO 2

- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (1994). *Improving Organizational Effectiveness through transformational Leadership*. USA: Sage Publications, Inc.
- Burns, James (2003). *Transforming Leadership*. New York, Grove Press.
- Daft, Richard (2006). *La experiencia del liderazgo*. 3ra. Edición. México: Edit. Thomson.
- Dill, David. (1982). *The Management of Academic Culture: Notes on the Management of Meaning and Social Integration*. *Higher Education*, (XI), 303-320.
- ESAN (2020). *Gestión de Personal: Salud Organizacional y Liderazgo*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/02/gestion-de-personal-salud-organizacional-y-liderazgo/>
- García Payares, Francisco José, & Boom Cárcamo, Efraín Arnoldo, & Molina Romero, Schneyder José (2017). *HABILIDADES DEL GERENTE EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PALMICULTOR EN EL DEPARTAMENTO DEL CESAR - COLOMBIA*. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 21 (2), 1-21. [Fecha de Consulta 8 de Enero de 2022]. ISSN: 1669-7634. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357955446001>
- Granel, Elena.; Garaway, David. y Malpica, Claudia. (1998). *Éxito gerencial y cultura: Retos y oportunidades en Venezuela*. Venezuela: Ediciones IESA.
- Gutiérrez, Ricardo. (2007). *¿Pueden las universidades estar sujetas al principio de eficiencia en su gestión?*. Departamento de Economía. Universidad Nacional del Sur.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Thomson learning
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos. y Baptista, Pilar. (2006). *Metodología de la Investigación*. 4a Edición. México: Edit. McGraw-Hill Interamericana.
- Hickman, C. F. (1990). *Mind of the manager, soul of the leader*. New York: John Wiley.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Lussier, Robert. y Achua, Christopher. (2002). *Liderazgo. Teoría-aplicación-Desarrollo de Habilidades*. México: Edit. Thomson Learning.
- Pérez-Vallejo, Lidia María, Vilariño-Corella, Carlos Manuel, & Ronda-Pupo, Guillermo Armando. (2017). *El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia*. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 323-332. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000300010&lng=es&tlng=es.
- Pirela, Ligia. (2010). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica*. *Revista Venezolana de Gerencia*;15(51).
- Reynoso, Mauricio. (2021). *Las empresas deben transformar su liderazgo y gestión de talento en 2021*. Recuperado de: <https://factorcapitalhumano.com/opinion/las-empresas-deben-transformar-su-liderazgo-y-gestion-de-talento-en-2021/2021/02/>.
- Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. México: Edit. Prentice Hall.

- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2020). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería*, 7(2), 62-67. <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>
- Rubino , A. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. *Investigación y Postgrado. (UPEL/UCAB)*;22(2):147-164.
- Schein, Edgar (1992). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. Barcelona, Edit. Plaza y Janes.
- Serna, Humberto (1997). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Bogotá, 3R Editores.
- Siliceo, Alfonso; Casares, David y González, José (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura organizacional. Hacia una Organización Competitiva*. México: Edit. Mc Graw Hill.
- Stolarz, Paula. (2020). *El Liderazgo y su Impacto en el Clima Organizacional*. Recuperado de: <https://blog.pdainternacional.net/blog/2020/02/26/el-liderazgo-y-su-impacto-en-el-clima-organizacional/>
- Stoner, James (1996). *Administración*. México: Edit. Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders: Are they different?* *Harvard Business Review*, Mayo– Junio:47-60.
- Zamora Aguilar, MG (2017). *El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil*. *Revista Estremaña de Ciencias Sociales “ALMENARA”*; 10:87-109. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6415690.pdf>

CAPÍTULO 3

- Amador Ortiz, Carlos Miguel. (2017). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 817-832. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.322>
- Bates, A. W. (1999). *La tecnología en la enseñanza abierta y la educación a distancia*. Trillas; 53-85.
- Bárcena, A (2021) Educación en América Latina y el Caribe: la crisis prolongada como una oportunidad de reestructuración PRIMER SEMINARIO REGIONAL DE DESARROLLO CEPAL. Recuperado de: https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/version_final_presentacion_se_educacion_13-10-2021_0.pdf
- Bartra, G. (2020) *Prácticas Docentes en Modalidad No Presencial*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <https://www.minedu.gob.pe/conectados/pdf/metodologias-para-ensenanza-virtual.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2020) *La educación superior en Tiempos de COVID-19. Aportes de la segunda reunión de dialogo virtual con rectores de las universidades de América Latina*. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-educacion-superior-en-tiempos-de-COVID-19-Aportes-de-la-Segunda-Reunion-del-Di%C3%A1logo-Virtual-con-Rectores-de-Universidades-Lideres-de-America-Latina.pdf>
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993), "Transformational leadership and organizational culture". En *Public administration quarterly*;17(1): 112-121.
- Bower, Joseph (1995). *Oficio y Arte de la Gerencia: Volumen I, Escuela de Administración de Empresas Harvard*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Bracho Parra, Otilia y García Guilianny, Jesús (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15 (2), 165-177. ISSN: 1317-0570. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Burns, JM (2003). *Transformar el liderazgo: una nueva búsqueda de la felicidad*. Nueva York: Grove Press.
- Burns, MAC Gregor James. (1978) *Leadership*, ed. Harper & Row. Publishers New York. 225
- Castillo, B. (2020) *5 retos de la implementación de la Educación a Distancia. Guía Universitaria*. Recuperado de: <https://guiauniversitaria.mx/5-retos-de-la-implementacion-de-la-educacion-a-distancia/>
- Comezaña, O. y García, F. (2005). *Plataformas para educación basada en web: Herramientas, procesos de evaluación y seguridad*. Informe técnico, Universidad de la salamanca: 66. Recuperado de: <https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/21719/DPTOIA-IT-2005-001.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chen, H. et al (1998). *Integrated medical informatics with small group teaching in medical education*. *International Journal of Medical Informatics*;50(1-3):59-68
- Cruz-Ortiz, Valería; Salanova, Marisa; Martínez, Isabel M. (2013). *Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros*, Universidad & Empresa No. 25, p. 13-32

- Duque Oliva, Edison Jair. (2009). *La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders*. En: *Innovar*;19: 25-41.
- Francesc, P (2021) *La educación superior en Iberoamérica en tiempos de pandemia Impacto y respuestas docentes*. Capítulo 2: "La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19" © Naciones Unidas. Recuperado de: <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2021/06/LibroLaeducacionSuperiorEnIberoamerica.pdf>
- Gallardo, S. C. H. (2007). *El constructivismo social como apoyo en el aprendizaje en línea*. *Apertura*; 7(7):46-62.
- Granel, Elena., Garaway, David y Malpica, Claudia (1998). *Éxito gerencial y cultura: Retos y oportunidades en Venezuela*. Venezuela: Ediciones IESA.
- Grow, G (1991) *Teaching Learners to Be Self Direct*. *Adult Education Quartely*; XLI(3):125-149. Tallahassee, Florida.
- Gutiérrez, Ricardo Raúl (2007). *¿Pueden las universidades estar sujetas al principio de eficiencia en su gestión?*. Departamento de Economía. Universidad Nacional del Sur.
- Gurrola Togasi, A M (2020). *El autoaprendizaje, una estrategia frente a la pandemia*. Recuperado de: <http://formacionib.org/noticias/?El-autoaprendizaje-una-estrategia-frente-a-la-pandemia>
- Hellriegel D & Slocum JW (1998) *Comportamiento Organizacional*. THOMPSON 10ma edición. Recuperado de: https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento_Organizacional_10ma_Edici%C3%B3n_Don_Hellriegel_and_John_W_Slocum_FL
- Hickman, C. F. (1990). *Mind of the manager, soul of the leader*. New York: John Wiley.
- Hermosilla, DI, Amutio, A, Da Costa, S & Páez, D.. (2016). *El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hurtado de Barrera, J (2010) *metodología de la Investigación*. Guía para la comprensión de la ciencia. CIEA Sygal. 4ta. Ed. Caracas
- Jiménez Valdés, Gloria. *Caracterización del Liderazgo Transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior. Caso de estudio Facultad de Medicina de la Universidad de Antioquia*. Tesis de maestría en Ingeniería Administrativa. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. 2016. 148 p.
- Johansen, Oscar. *Anatomía de la Empresa. Una Teoría General de las Organizaciones Sociales*. México: Ed. Limusa. 1982. 241 p.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Leithwood, K.A., Begley, P. y Cousins, J.B. (1990). *The nature, causes and consequences of principals' practices: an agenda for future research*. *Journal of Educational Administration*, 28(4), pp. 5-31.
- Lussier, RN y Achua CF. (). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. CENGAGE Learning cuarta edición. Recuperado de: <https://www.ucipfq.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>

- Martel, A. (2004). *La educación social e individual en la era de la educación a distancia en la globalización*. Revista Electrónica de Investigación y desarrollo Educativo. Vol. 6. Universidad Autónoma de baja california, México Recuperado de: <http://redie.uabc.mx/vol6no1/contenido-martel.html>
- Martí Castro, I. (2003). *Aprendizaje-Virtual*. En Diccionario Enciclopédico de Educación. Grupo Editorial Ceac S. A. (LEXUS).
- Masi, R. J. y Cooke, R. A. (2000). *Effects of transformational leadership on Subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity*. The International Journal of Organizational Analysis, 8, 16-47. <http://dx.doi.org/10.1108/eb028909>
- Mora, Jorge y Rama, Claudio. *Nuevos rumbos de la educación superior en América Latina: Bien público, autonomía e internacionalización*. En: Cuadernos de Ciencias Sociales, 2011, vol. 157, 101 p.
- Murillo Torrecilla, FJ (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad. Eficacia y Cambio en Educación; 4(4).
- OMS (2019) *¿Qué es la Covid-19?* Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/coronavirus-disease-answers?query=que+es+la+covid+19>
- Pérez, José Alberto. *Universidad y gerencia en el medio internacional*. Investigación, innovación y competencias. En: Universidad & Empresa. 2009, núm. 17, p. 156-182.
- Pérez-Ortega, G., Jiménez-Valdés, GL.y Romo Morales, G., (2017). *Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia)*. Entramado 13(1):48-61. DOI: <https://doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/2654/265452747004/html/>
- Pirela de Faría, Ligia del Carmen (2010). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica*. Revista Venezolana de Gerencia, 15 (51), 486-503. ISSN: 1315-9984. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29016318008>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. y Boomer, W. (1996). *A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance*. Journal of Applied Psychology, 81, 380-399.
- Reyes Hernández, Javier, & Moros Fernández, Helena. (2019). *La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio*. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina; 7(1): 201-217. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=es.
- Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. México: Edit Prentice Hall.
- Rubino, Antonio Nicolás (2007). *Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior*. Investigación y Postgrado;22 (2):147-163. ISSN: 1316-0087. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65822206>
- Schein, Edgar (1992). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. Barcelona, Edit Plaza y Janes.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- Sergiovanni, TJ (1984). *Liderazgo y excelencia en la escolarización*. Liderazgo educativo;41 (5): 4-13.
- Serna, Humberto (1997). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Bogotá: 3R Editores.

Stoner, James (1996). *Administración*. México: Edit Prentice Hall.

Tintoré, Mireia. (2010). *Las universidades como organizaciones que aprenden. El caso de la Facultad de Educación en la Universitat Internacional de Catalunya*. Tesis doctoral. Catalunya: Universitat Internacional de Catalunya:573.

Tyssen, A. K., Wald, A. y Heidenreich, S. (2014). *Leadership in the Context of Temporary Organizations A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*:21;376-393. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051813502086>

UNESCO IESALC. (2020). *Covid-19 y educación superior: de los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuesta y recomendaciones*. París, Francia: UNESCO.

Webster, J y Hackley P (1997) *Teaching effectiveness in technology- mediated distance learning*. *TheAcademy of Management Journal*; XL(6): 1282-1309. Recuperado de: <http://www.jstor.org/journals/aom.html>

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H. y Colbert, A. E. (2011). *Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research*. *Group & Organization Management*; 36:223-270. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601111401017>

Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders: Are they different?* *Harvard Business-Review*: 47-60.

CAPÍTULO 4

- Bates, A. W. (1999). *La tecnología en la enseñanza abierta y la educación a distancia*. Trillas; 53-85.
- Bárcena, A (2021) *Educación en América Latina y el Caribe: la crisis prolongada como una oportunidad de reestructuración* PRIMER SEMINARIO REGIONAL DE DESARROLLO CEPAL 13 de octubre de 2021 Recuperado de: https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/version_final_presentacion_se_educacion_13-10-2021_0.pdf
- Bartra, G. (2020) *Prácticas Docentes en Modalidad No Presencial*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <https://www.minedu.gob.pe/conectados/pdf/metodologias-para-ensenanza-virtual.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2020) *La educación superior en Tiempos de COVID-19. Aportes de la segunda reunión de dialogo virtual con rectores de las universidades de América Latina*. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-educacion-superior-en-tiempos-de-COVID-19-Aportes-de-la-Segunda-Reunion-del-Di%C3%A1logo-Virtual-con-Rectores-de-Universidades-Lideres-de-America-Latina.pdf>
- Castillo, B. (2020) *5 retos de la implementación de la Educación a Distancia*. Guía Universitaria. Recuperado de: <https://guiauniversitaria.mx/5-retos-de-la-implementacion-de-la-educacion-a-distancia/>
- Comezana, O. y García, F. (2005). *Plataformas para educación basada en web: Herramientas, procesos de evaluación y seguridad*. Informe técnico, Universidad de la salamanca: 66. Recuperado de: <https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/21719/DPTOIA-IT-2005-001.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Francesc, P (2021) *La educación superior en Iberoamérica en tiempos de pandemia Impacto y respuestas docentes*. Capítulo 2: “La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19” © Naciones Unidas, 2020. Recuperado de: <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2021/06/LibroLaeducacionSuperiorEnIberoamerica.pdf>
- Chen, H. et al (1998). *Integrated medical informatics with small group teaching in medical education*. *International Journal of Medical Informatics*;50(1-3):59-68
- Hurtado de Barrera, J (2010) *metodología de la Investigación*. Guía para la comprensión de la ciencia. CIEA Sygal. 4ta. Ed. Caracas
- Gallardo, S. C. H. (2007). *El constructivismo social como apoyo en el aprendizaje en línea*. *Apertura*; 7(7):46-62.
- Gurrola Togasi, A M (2020). *El autoaprendizaje, una estrategia frente a la pandemia*. Recuperado de: <http://formacionib.org/noticias/?El-autoaprendizaje-una-estrategia-frente-a-la-pandemia>
- Grow, G (1991) *Teaching Learners to Be Self Direct*. *Adult Education Quartely*; XLI(3):125-149. Tallahassee, Florida.
- Martí Castro, I. (2003). *Aprendizaje-Virtual*. En *Diccionario Enciclopédico de Educación*. Grupo Editorial Ceac S. A. (LEXUS).
- Martel, A. (2004). *La educación social e individual en la era de la educación a distancia en la globalización*. *Revista Electrónica de Investigación y desarrollo Educativo*. Vol. 6. Universidad Autónoma de baja california, México Recuperado de: <http://redie.uabc.mx/vol6no1/contenido-martel.html>
- OMS (2019) *¿Qué es la Covid-19?* Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/coronavirus-disease-answers?query=que+es+la+covid+19>
- UNESCO IESALC. (2020). *Covid-19 y educación superior: de los efectos inmediatos al día después*. *Análisis de impactos, respuesta y recomendaciones*. París, Francia: UNESCO. Recuperado de:
- Webster, J y Hackley P (1997) *Teaching effectiveness in technology- mediated distance learning*. *TheAcademy of Management Journal*, Vol XL Nº 6, pp. 1282-1309. Recuperado de: <http://www.jstor.org/journals/aom.html>

RESOLUCIONES

RESOLUCIÓN N° GIA2021-038
RED INTERNACIONAL DE GRUPOS DE INVESTIGACIÓN ASOCIADOS (RED-GIA)
CAPÍTULO ECUADOR
ASAMBLEA ORDINARIA N° 019

La Red Internacional de Grupos de Investigación Asociados (RedGIA-Ecuador), registrada bajo el Nro. SENESCYT-2010-040/REG-RED-18-0075; en uso de las atribuciones que les confiere los artículos 3 y 5 del Reglamento de RedGIA-Ecuador.

CONSIDERANDO

Que en plan anual de funcionamiento de RedGIA-Ecuador, se contempla las funciones propias de las actividades de investigación como estrategia para el cumplimiento de su objeto social.

CONSIDERANDO

Que el Instituto Superior Universitario de Formación UF, ha solicitado el proceso de arbitraje por pares de expertos, mediante la técnica doble ciego; de acuerdo a los estándares internacionales que rige la materia al siguiente: proyecto de investigación / Producto(s) educativo(s)-investigativo(s) / Prototipo(s) / Proyectos de investigación o de naturaleza editorial; titulado: Avances de investigación y vinculación UF 2021. Unidad Administrativa y Comercial: Fundamentos para la gestión organizacional

CONSIDERANDO

Que el Grupo de Investigación "AECE" (GIA-AECE), GIA-ACVENISPROH y GIA FUNDAGACEC; con competencias en el caso, presentaron ante la instancia de la Coordinación Académica el informe técnico pertinente y el mismo recomendó la aprobación para publicación con aval de arbitraje, fomentando así la producción, promoción y difusión investigativa, desde la rigurosidad científica.

CONSIDERANDO

Que es atribución de esta instancia avalar las recomendaciones de las unidades operativas que conforman a la RedGIA-Ecuador y en todos sus capítulos internacionales, en relación a los procesos de arbitraje por pares de expertos, mediante la técnica doble ciego; en correspondencia a los estándares internacionales que rigen la materia a: proyectos de investigación / Producto(s) educativo(s)-investigativo(s) / Prototipo(s) / Proyectos de investigación o de naturaleza editorial; de instancias académicas o científicas que así lo solicitan y de acuerdo a la disponibilidad de grupos de investigación asociados a esta red que posean las credenciales académicas pertinentes entre sus miembros asociados.

CONSIDERANDO

Que la Red Internacional de Grupos de Investigación Asociados RedGIA-Ecuador, ha sido creada para la cooperación científica y tecnológica en el cumplimiento de su objeto social.

RESUELVE

ARTÍCULO 1. *Auspiciar, acompañar y conceder la aprobación académica de la REDGIA-ECUADOR y sus Grupos de Investigación Asociados GIA-AECE, GIA-ACVENISPROH Y GIA FUNDAGACEC; en favor del desarrollo, investigación y publicación del prototipo de: Avances de investigación y vinculación UF 2021. Unidad Administrativa y Comercial: Fundamentos para la gestión organizacional*

ARTÍCULO 2. *Comuníquese a la Institución solicitante. De su conocimiento y fines pertinentes.*

Dado y firmado en Guayaquil, Ecuador; a los veintitrés días del mes de noviembre de dos mil veintiuno; refrendado: FUNDAGACEC; Ciudad de Guayaquil, República del Ecuador.



Principal administrativo para:
**JUAN TARQUINO
CALDERON
CISNEROS**

Coordinación General



Principal administrativo para:
**FRANKLIN GERARDO DE
GREGORIO SALAS AULAR**

Coordinación académica



RESOLUCIÓN N° GIA2021-038
RED INTERNACIONAL DE GRUPOS DE INVESTIGACIÓN ASOCIADOS (RED-GIA)
CAPÍTULO ECUADOR
ASAMBLEA ORDINARIA N° 019

La Red Internacional de Grupos de Investigación Asociados (REDGIA-Ecuador), registrada bajo el Nro. SENESCYT-2010-040/REG-RED-18-0075; en uso de las atribuciones que les confiere los artículos 3 y 5 del Reglamento de RedGIA-Ecuador.

CONSIDERANDO

Que en plan anual de funcionamiento de RedGIA-Ecuador, se contempla las funciones propias de las actividades de investigación como estrategia para el cumplimiento de su objeto social.

CONSIDERANDO

Que el Instituto Superior Universitario de Formación UF, ha solicitado el proceso de arbitraje por pares de expertos, mediante la técnica doble ciego; de acuerdo a los estándares internacionales que rige la materia al siguiente: proyecto de investigación / Producto(s) educativo(s)-investigativo(s) / Prototipo(s) / Proyectos de investigación o de naturaleza editorial; titulado: Avances de investigación y vinculación UF 2021. Unidad Administrativa y Comercial: Fundamentos para la gestión organizacional

CONSIDERANDO

Que el Grupo de Investigación "AECE" (GIA-AECE), GIA-ACVENISPROH y GIA FUNDAGACEC; con competencias en el caso, presentaron ante la instancia de la Coordinación Académica el informe técnico pertinente y el mismo recomendó la aprobación para publicación con aval de arbitraje, fomentando así la producción, promoción y difusión investigativa, desde la rigurosidad científica.

CONSIDERANDO

Que es atribución de esta instancia avalar las recomendaciones de las unidades operativas que conforman a la RedGIA-Ecuador y en todos sus capítulos internacionales, en relación a los procesos de arbitraje por pares de expertos, mediante la técnica doble ciego; en correspondencia a los estándares internacionales que rigen la materia a: proyectos de investigación / Producto(s) educativo(s)-investigativo(s) / Prototipo(s) / Proyectos de investigación o de naturaleza editorial; de instancias académicas o científicas que así lo solicitan y de acuerdo a la disponibilidad de grupos de investigación asociados a esta red que posean las credenciales académicas pertinentes entre sus miembros asociados.

CONSIDERANDO

Que la Red Internacional de Grupos de Investigación Asociados RedGIA-Ecuador, ha sido creada para la cooperación científica y tecnológica en el cumplimiento de su objeto social.

RESUELVE

ARTÍCULO 1. Auspiciar, acompañar y conceder la aprobación académica de la REDGIA-ECUADOR y sus Grupos de Investigación Asociados GIA-AECE, GIA-ACVENISPROH y GIA FUNDAGACEC; en favor del desarrollo, investigación y publicación del prototipo de: Avances de investigación y vinculación UF 2021. Unidad Administrativa y Comercial: Fundamentos para la gestión organizacional

ARTÍCULO 2. Comuníquese a la Institución solicitante. De su conocimiento y fines pertinentes.

Dado y firmado en Guayaquil, Ecuador; a los veintitrés días del mes de noviembre de dos mil veintiuno; refrendado: FUNDAGACEC; Ciudad de Guayaquil, República del Ecuador.



Coordinación General

Ing. Juan T. Calderón Cisneros, MSc
REDGIA-Ecuador



Coordinación académica

Prof. Franklin Salas Aular, PhD
GIA-AECE

Celia Cruz Betancourt

Profa. Celia Cruz Betancourt, PhD.
Secretaría de Actas y
Correspondencias



Verificación, a solicitud, por el correo acvenisproh@gmail.com / atencion@acvenisproh.com

Sitio web: <https://www.acvenisproh.com/grupos-de-investigacion-asociados-gia/>

Visión

Constituirnos en un espacio de referencia global para la integración y generación de conocimiento en pro del desarrollo y crecimiento profesional, académico y humano de nuestros integrantes; que permita la interacción de experiencias a nivel internacional para, juntos, promover las condiciones que ayuden al fortalecimiento de la calidad de vida en el planeta, mediante la investigación, la rigurosidad científica y la cultura; que tenga como centro al ser humano.

Misión

Procurar iniciativas que persigan el fortalecimiento de la Educación -en todos sus niveles-, la investigación, desarrollo comunitario, promoción y difusión del conocimiento científico; así como la integración de voluntades, a nivel global, para propiciar condiciones que potencien las oportunidades de crecimiento de nuestros integrantes y de la humanidad.

Oficina Oper. Internacionales:

Móvil y WhatsApp: +593 0979109814. Convencional: 04 5016666

Alianza Sede Venezuela: Av. Las Industrias, Residencias Ejecutivas Las Industrias, Piso 1, Ofic. 3, Villa de Cura, Estado Aragua, Venezuela.
Teléfono: +58 4124968928 / +58 4243257250

Sede Virtual Web: www.acvenisproh.com/ / Instagram: @acvenisproh
E-mail: acvenisproh@gmail.com / atencion@acvenisproh.com

