

# Adaptabilidad y gestión el cambio organizacional ante las oportunidades y amenazas en el contexto de la educación virtual impuesta por la pandemia.

NOUSSAN LETTRY, Ramiro.

Cita:

NOUSSAN LETTRY, Ramiro (2020). *Adaptabilidad y gestión el cambio organizacional ante las oportunidades y amenazas en el contexto de la educación virtual impuesta por la pandemia. IX CV Congreso de Cs Económicas. Congreso de Administración del Centro de la Rep. VI Encuentro Internacional de Administración del Centro de la Rep. "Las Ciencias Económicas en Tiempos de Crisis. IAPCS UNVM, VILLA MARIA.*

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/ix.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.rep.v.congreso.de.cs.economicas/33>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/ebdC/ykX>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.

Para ver una copia de esta licencia, visite

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*



**“Adaptabilidad y gestión el cambio organizacional ante las oportunidades y amenazas en el contexto de la educación virtual impuesta por la pandemia”**

Eje8: Desafíos académicos para las ciencias Económicas en tiempos de crisis

Tipo: Ponencia

Autor: Ramiro NOUSSAN LETTRY. Facultad de Ciencias Económicas – UNCuyo .  
Centro Universitario – CP 5500 – [ramiro.noussanlettry@fce.uncu.edu.ar](mailto:ramiro.noussanlettry@fce.uncu.edu.ar)

Palabras clave: cambio organizacional – educación virtual – administración – hostilidad ambiental

„Si enseñamos a los estudiantes de hoy como enseñamos a los de ayer, les robamos el mañana.“

“If we teach today’s students as we taught yesterday’s, we rob them of tomorrow.

John Dewey

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo se relata la experiencia llevada a cabo en el marco de educación virtual impuesto por la pandemia sufrida por el mundo entero durante este año 2020, en la que se debió actuar con una altísima adaptación a un cambio impensado, abrupto, que abarcó a todos los actores del proceso de enseñanza aprendizaje, especialmente estudiantes y docentes, en quienes se hará foco de modo especial.

Específicamente, luego de un apartado que intenta realizar algunas aproximaciones conceptuales en cuanto a algunas precisiones en todo el entorno de la educación a distancia, se pasa específicamente a comentar la experiencia llevada a cabo en la cátedra de Análisis Organizacional de la Licenciatura en Administración, asignatura correspondiente al 7º cuatrimestre de un plan de estudios estructurado en 8 cuatrimestres.

Se trata de una investigación aplicada al campo de la docencia en administración en una situación de hostilidad ambiental extrema. En términos de Mintzberg (2012), cuando el autor hace referencia al entorno de una organización define al mismo como hostil en base a diversos factores, entre los cuales cabe mencionar las relaciones de la organización con diversos grupos externos, así como por la disponibilidad de recursos con los que cuenta. En este punto el autor hace mención a la impredecibilidad del trabajo así como a la velocidad de reacción, dado que ante un entorno hostil, es exigible una reacción rápida por no decir inmediata por parte de la organización. Entre otras respuestas ante una hostilidad extrema, la estructura organizacional tiende a una centralización provisoria de su estructura, puesta de manifiesto en los mecanismos de coordinación involucrados.

Se trata de una investigación aplicada al campo de la docencia en administración en una situación de hostilidad ambiental, tal como se expresó anteriormente, que implicó cambios y desafíos a todos los actores involucrados, con diversa propensión a la adaptación y respuesta al mismo.

El objetivo principal de la investigación se relaciona con “evaluar la capacidad de adaptación de la cátedra a un contexto totalmente hostil, en un marco de educación virtual”.

Los objetivos derivados son los siguientes:

- Conceptualización de la educación virtual y el grado de conocimiento por parte de los diversos actores y su diferenciación con la educación presencial, a distancia y semipresencial.
- Grado de autorregulación por parte de estudiantes de final de carrera de la Licenciatura en Administración.

Metodológicamente se realizó un análisis de contexto y de situación, por medio de encuestas a estudiantes, docentes y entrevistas a los estudiantes que finalizaron exitosamente el proceso durante el cuatrimestre.

Como anticipación a las conclusiones, los resultados son alentadores, en cuanto al crecimiento individual, grupal y de desarrollo de competencias profesionales por parte de los estudiantes, a la vez que el desafío puesto en valor por parte de los docentes de la cátedra.

### **ALGUNAS APROXIMACIONES CONCEPTUALES**

Es importante realizar algunas aproximaciones conceptuales con respecto a todo lo que comprende el concepto del aprendizaje en entornos virtuales, dado que si bien desde hace un par de décadas se escribe y discute al respecto, es también cierto que este tema se encuentra en permanente evolución.

Ya hace tiempo que se expresaba que “el concepto de educación a distancia está resultando hoy un paraguas bajo el cual se cobijan gran cantidad de expresiones y modalidades de enseñanza y de aprendizaje: enseñanza a distancia, educación flexible, aprendizaje abierto, aprendizaje flexible, educación distribuida, enseñanza *on line*”. (Mena et all, 2005).

Más allá de diversas discusiones y movimientos que implican la reacomodación de conceptos, también existe consenso en aceptar como característica de esta modalidad la comunicación mediada entre docentes y estudiantes. (Garrison, 1993, citado por Mena et all, 2005). La educación a distancia implica diversas miradas, teniendo en cuenta factores tales como la tecnología, su significado conceptual, social, los posibles caminos de apertura que implique y su relación con la presencialidad, entre otros que se puede mencionar.

Las autoras expresan entonces que la educación a distancia es una “modalidad educativa que, mediatizando la mayor parte del tiempo la relación pedagógica entre quienes enseñan y quienes aprenden a través de distintos medios y estrategias, permite establecer una particular forma de presencia institucional más allá de su tradicional cobertura geográfica y poblacional, ayudando a superar problemas de tiempo y espacio.”

Por otra parte, Rupiérrez (2003) comenta que la expansión de la educación a distancia tiene su correlato con el crecimiento de los diversos medios tecnológicos de los últimos decenios, ya que la existencia de diversos medios tales como la radio, televisión, microordenador, software multimedia interactivo, la web, el correo electrónico, por nombrar sólo algunos. Hace mención también a algunos conceptos referidos a la

denominada enseñanza semipresencial, en la cual se hace énfasis en el hecho de que, a pesar de existir la enseñanza presencial, coexiste con aspectos de enseñanza a distancia. Por otra parte, cuando hace mención a la educación virtual, se refiere a ella como una forma de enseñanza a distancia con un uso predominante de internet como medio tecnológico.

Desde la UNCuyo, la Dirección de Educación a Distancia e Innovación Educativa ha trabajado desde el año 2002 en el desarrollo e implementación de distintas propuestas con modalidad a distancia y uso de las tecnologías de la información y comunicación, con el objetivo de consolidar de modo paulatino la modalidad, tanto al interior de la Universidad, como en el contexto socioeducativo.

Ya también Edith Litwin (2003) comentaba algunos pormenores en la evolución de lo que hoy podemos entender como educación a distancia, pero haciendo hincapié en que un buen programa de estudios para este tipo de educación debe implicar tanto contenidos actualizados y enfoques novedosos, como un cuerpo docente preocupado por la comprensión de los estudiantes, docentes que investigan en su campo, profesionales que vuelcan sus estudios o experiencias en casos, situaciones y ejemplos que permiten que la educación permanente no sea una utopía para los estudiantes que por ejemplo, deben trabajar.

Por su parte, Díaz Durán (2016) comenta que es posible distinguir cuatro etapas cuando se hace referencia a la Educación Virtual, especificando los siguientes:

- Etapa I: el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en Educación (TICE) son sólo un apoyo a la docencia. Sin embargo, no se realizan modificaciones ni estructurales ni pedagógicas a la educación convencional.
- Etapa II: no sólo se aplican las TICE como apoyo a la docencia, sino que las funciones académico-administrativas, también se llevan a cabo en forma virtual.
- Etapa III: se pasa a utilizar plataformas virtuales para integrar las diversas funciones, siguiendo con los modelos pedagógicos e institucionales convencionales. Aunque la actividad académica continúe ligada a la docencia tradicional, la virtualidad comprende la integridad de las funciones universitarias: docencia, administración, investigación y

extensión. El autor entiende que en este nivel se puede considerar como Educación virtual en sentido propio.

- Etapa IV: se perfecciona todo lo alcanzado en el nivel anterior, agregando nuevas herramientas que faciliten el aprendizaje y se adecuen a los requerimientos específicos de cada estudiante.

En el trabajo antes mencionado de Díaz Durán vale la pena mencionar que hace referencia al informe para UNESCO de la Comisión internacional sobre la Educación para el Siglo XXI presidida por Jacques Delors (Delors, J, 1996), el cual identifica cuatro pilares en los que se sustentará la educación del siglo XXI: aprender a saber, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir, todos ellos bajo un triple paraguas: la dimensión ética y cultural, la dimensión científica y tecnológica y la dimensión social y económica. Díaz Durán y Svetlichich (2015) expresan que del análisis de definiciones de educación a distancia, citando el trabajo de Aretio y Marín (1998), se coincide en que se trata de una enseñanza mediada por la distancia y centrada en el autoaprendizaje, no se imparte en un aula física y se tiene en cuenta el ritmo que cada estudiante es capaz de fijar. Por otra parte, el estudio se basa en una serie de materiales que se diseñan especialmente para guiar su autoaprendizaje.

Es así que los autores rescatan algunas características, citando a Lardone et all (2010), tales como:

- Separación física docente-estudiante
- La presencialidad es sustituida por materiales de auto instrucción
- Importancia del soporte por medios tecnológicos
- Respaldo de una organización y rol de la tutoría académica
- Aprendizaje flexible, independiente y colaborativo

Según el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) (Silvio, 2003), citado por Durán y Svetlichich (2015), “las tecnologías digitales han tenido un impacto en todas las áreas institucionales de la sociedad y la educación superior... La educación a distancia tradicional y la educación presencial, la educación no virtual y la virtual, pueden ahora articularse en un nuevo ambiente de intensa interacción entre los actores que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje y los otros procesos de las instituciones y los sistemas de educación superior”, cuestión que pude apreciarse en el siguiente cuadro:

## Cuadro N° 1: Relación entre la educación presencial y a distancia y la virtual y no-virtual

Relación entre la Educación Presencial y a Distancia y la Virtual y No-Virtual		
	EDUCACIÓN PRESENCIAL	EDUCACIÓN A DISTANCIA
EDUCACIÓN NO VIRTUAL	Presencia de todos los actores al mismo tiempo en el mismo lugar. Paradigma educativo presencial tradicional	Actores en distintos lugares y tiempo, pero soportes educativos y métodos de entrega basados en medios tradicionales no-digitales ni computarizados (papel, CD, películas, etc). Paradigma tradicional educativo moderno de educación asincrónica
EDUCACIÓN VIRTUAL	Actos educativos que se realizan mediante computadora, pero todos los actores se encuentran en el mismo lugar y al mismo tiempo. Paradigma educativo moderno de comunicación sincrónica	Los actores interactúan a través de representaciones de los elementos del proceso de enseñanza y aprendizaje, pero se encuentran en lugares y momentos de tiempo distintos. Paradigma educativo moderno de comunicación asincrónica

Fuente: Díaz Durán y Svetlichich, 2015

Con el objeto de caracterizar y a la vez distinguir a la Educación a distancia, virtual y on line, siguiendo a Díaz Durán (2020), se muestra el siguiente cuadro comparativo:

## Cuadro N° 2: Análisis comparativo entre educación a distancia, virtual y on line

Análisis Comparativo		
Educación a Distancia	Educación Virtual	Educación on-line
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se basa en materiales físicos que la institución educativa entrega al estudiante para el curso (separatas, libros, material multimedia, etc)</li> <li>▪ Se entregan directamente al estudiante o puede serle enviado</li> <li>▪ Comunicación con el profesor por correo electrónico, carta o vía telefónica</li> <li>▪ Permite estudiar en cualquier momento sin la necesidad de tener conocimientos tecnológicos o conexión a internet</li> <li>▪ Escaso o nulo contacto entre compañeros de estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se basa en las herramientas de internet</li> <li>▪ Uso e intercambio de información entre docente y a estudiantes de manera virtual (correo electrónico o plataformas para tal fin)</li> <li>▪ Los estudiantes pueden revisar y descargar los materiales, subir trabajos o asignaciones e incluso trabajar de manera colaborativa con sus compañeros de clase</li> <li>▪ Trabajo asincrónico: el estudiante no debe coincidir en tiempo ni espacio virtual con el docente o compañeros para el desarrollo de actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se basa en la educación virtual, pero le añade un ingrediente: el tiempo real</li> <li>▪ A través de este elemento, el estudiante es capaz de asistir a clases en vivo o reuniones de estudio done coincide con sus compañeros de clase</li> <li>▪ La institución educativa debe contar con alguna plataforma tecnológica que le permita a sus docentes y estudiantes realizar todas estas tareas</li> </ul>

Fuente: Díaz Durán: “Desafíos y oportunidades en tiempos de Covid-19”, exposición en el Instituto Argentino de Docentes de Auditoría. (2020)

Para introducir el punto siguiente, consistente en la experiencia misma vivida, vale tener en cuenta cómo sería posible reaccionar ante lo imprevisto, específicamente, el traspaso

de un curso presencial a uno virtual, y en situación de hostilidad, con un intervalo de retroacción inmediato, dado que la situación no permitía otra solución.

Algunas consideraciones tenidas en cuenta por Díaz Durán (2020) se resumen en los siguientes aspectos:

- Deficiencias en las bases de datos actualizadas, tanto de estudiantes como de docentes.
- Calidad y costo de conexión a internet, por parte de todos los actores involucrados.
- Hipersaturación de la red, de la plataforma educativa.
- Disímil situación de equipamiento, infraestructura, capital humano debidamente capacitado.
- Destreza tecnológica de docentes y estudiantes.
- Instrumentación, capacitación, normativa y acompañamiento institucional en los diversos modelos de evaluación.
- Trabajo en equipo puesto en juego, principalmente de los integrantes de la cátedra.

## **EXPERIENCIA DOCENTE DE ADAPTABILIDAD Y GESTIÓN DEL CAMBIO IMPUESTA POR LA PANDEMIA**

Tradicionalmente, en la cátedra de Análisis Organizacional se comienza el cursado con el llenado, por parte de los estudiantes de una “Ficha del Estudiante” que contiene datos personales, pero también cuestiones que van más allá como su situación laboral, así como algunos aspectos que hacen a sus gustos, preferencias y uso del tiempo libre, de modo de tener una mirada más cercana a nuestros estudiantes como personas en todo su significado.

Vale comentar que la primera semana de cursado que dio inicio el pasado 9 de marzo fue en la presencialidad, para, a la siguiente semana, dadas las condiciones de las distintas variables del ambiente, se debió pasar directamente a la virtualidad. Demoramos aproximadamente una semana en poder dar respuesta al enorme desafío, al igual que todos los otros docentes y estudiantes que se encontraron en la misma situación. En el ámbito de la FCE-UNCuyo se cuenta con la plataforma moodle, que se utiliza desde hace más de 10 años: sin embargo su uso en el ámbito de la cátedra se llevaba a cabo para ordenar material de estudio y lectura de los estudiantes: bibliografía en diversos formatos, videos, tareas presentadas por los estudiantes, actividades a desarrollar y diapositivas de clases.

Todo esto cambió; drásticamente, y si bien el conjunto de variables ambientales intervinientes constituyeron una verdadera amenaza, no por ello pudieron transformarse en oportunidades, sosteniéndose en las fortalezas de los integrantes de la cátedra y trabajando sobre las debilidades, estudiando, capacitándose, y aceptando los nuevos desafíos, no exentos de inconvenientes, pero sorteando las dificultades. Así es como se pasó a grabar las clases, mantener encuentros virtuales en los cuales se ponía en comunión los temas con nuestros estudiantes, para lo cual era necesario que ellos contaran con el material previamente y además que lo pudieran analizar, lo cual constituyó los primeros

pasos de la denominada clase invertida. Pudo llevarse a cabo actividades tradicionales como el club de lectura y de video, con presentaciones realizadas por los estudiantes y que se ponían en discusión en clases virtuales.

Otra tradición de la cátedra es la visita al aula de referentes pertenecientes a diversas organizaciones del medio que logra acercar a los estudiantes a la realidad, cuestión que en el marco de la virtualidad pudo llevarse a cabo, así como la asistencia de recientes egresados. Los profesores adscriptos pudieron realizar sus aportes brindando alguna clase según lo pautado en el plan de adscripción., entre otras acciones.

Uno de los puntos a tener en cuenta fue el referido a la evaluación, debido a que nunca en la cátedra se había realizado la misma en un entorno virtual. Para ello se armó un amplio banco de preguntas: estructuradas, semi estructuradas, abiertas y de análisis de casos. Ante algunos resultados no tan alentadores en alguna evaluación se decidió implementar otra actividad basada en la “evaluación como oportunidad de aprendizaje”, para revisar de modo conciente y en verdad aprender desde una evaluación. Algunos aspectos a evaluar, por la dificultad de llevarlos a cabo con un grupo de 100 estudiantes se decidió esperar al momento del examen final. Otra cuestión que pudo llevarse a cabo, y que tradicionalmente se realiza en la cátedra es el trabajo en equipo. En parte consideramos que esto fue posible del trabajo ya realizado en la asignatura correlativa previa, ya que el método de trabajo se sustenta en los mismos pilares del trabajo en equipo, lectura conciente de material y aplicación práctica, trabajando en clase a modo de taller, con clases que no tienen distinción entre teoría y práctica, sino que son una adecuada amalgama entre ambos aspectos.

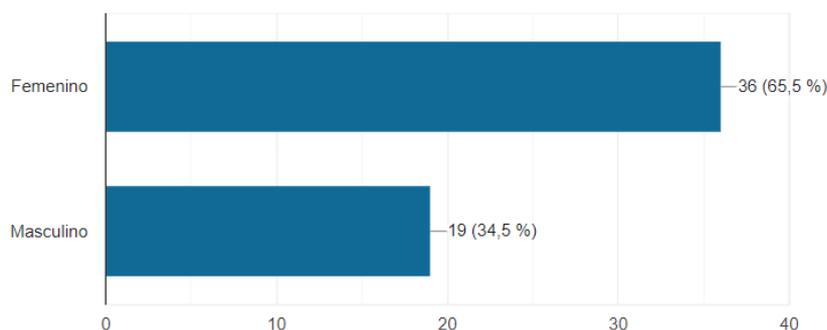
Para la presentación del examen final, que siempre es oral, y en este contexto se implementó por medio de una plataforma, los estudiantes deben presentar un trabajo práctico de integración en el cual se trabaja en una organización para aplicar herramientas de análisis del ambiente, mejoramiento de procesos, metodología de costos ABC y de sistemas de información, más una carpeta de integración en la que se lleva a la práctica los diversos temas de la asignatura. Vale decir que se considera que por medio de estos instrumentos, se logra dar un cierre al proceso de enseñanza aprendizaje.

Luego del cursado, y antes de las mesas de examen, la cátedra decidió implementar una encuesta por internet dirigida a los 100 estudiantes que lograron regularizar la asignatura, de la cual la tasa de respuesta fue del 55 %. A continuación se mostrará parte de la información recabada por medio de la misma. Sin embargo, también es importante hacer notar que el 30 % de los estudiantes regulares 2020 pudieron aprobar la asignatura en los llamados de Julio, Agosto y Setiembre, lo cual es un muy buen número a tener en cuenta de modo comparativo con cursados anteriores.

A continuación, se muestran algunos datos de la encuesta llevada a cabo:

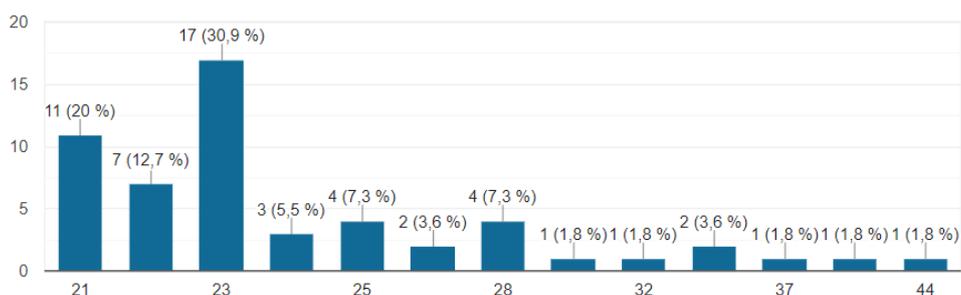
En cuanto al género, de quienes respondieron la encuesta, casi dos tercios corresponde a mujeres.

### Cuadro N° 3: Género de los estudiantes de Análisis Organizacional



Por otra parte, en cuanto al rango de edad, puede observarse que un total de 42 estudiantes, que representan más del 76 % tienen entre 21 y 25 años, siendo la moda de 23 años, con 17 estudiantes, algo más del 30 % de quienes respondieron la encuesta.

### Cuadro N° 4: Edad de los estudiantes que cursaron en 2020



Luego se inquirió en cuanto a cómo había podido llevar adelante el trabajo en equipo durante el cursado, cuestión que no es nueva para los estudiantes, ya que es uno de los pilares de trabajo de la asignatura correlativa anterior.

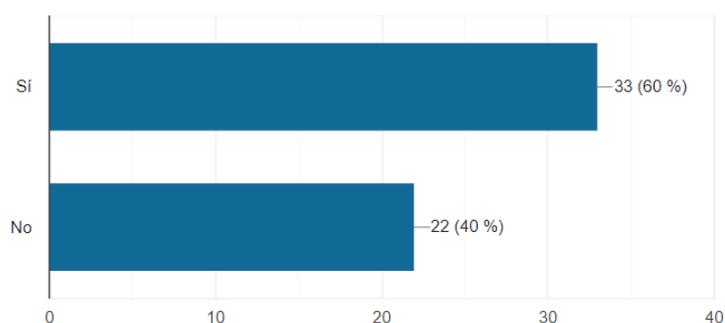
### Cuadro N° 5: Conformación del Equipo de Trabajo

#### Trabajo en Equipo

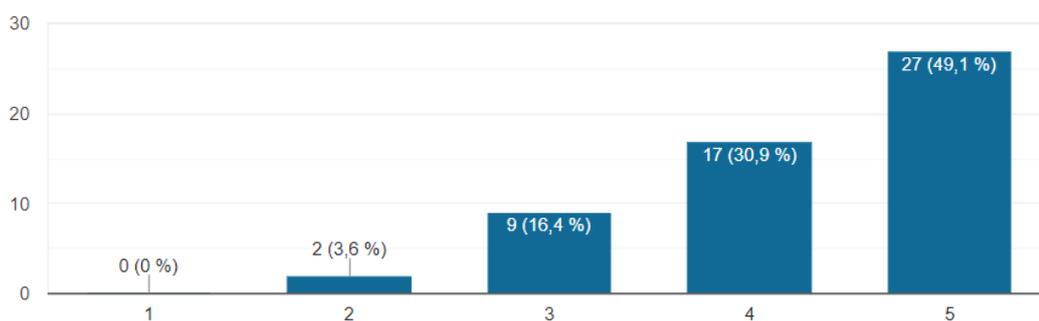
Para el cursado de AO ¿Mantuviste tu equipo de trabajo/estudio habitual?



55 respuestas



### Cuadro N°6: Evaluación del desempeño del equipo de trabajo



En este punto cabe analizar los Cuadros N° 5 y N° 6, ya que el 60 % de los estudiantes que respondieron manifestaron que mantuvieron el equipo con el que venían trabajando. Esto en principio se debe a que las cohortes de estudiantes no se mantienen necesariamente de año a año, ya que algunos deciden cursar otra asignatura y así con las cohortes anteriores, o quizás con estudiantes que ya han cursado la asignatura. De todos modos, de la evaluación dada por los estudiantes en cuanto al desempeño del equipo, teniendo en cuenta una escala de Likert en la cual el 1 es el menor desempeño y el 5 el mejor desempeño esperado, puede observarse que el 80 % de los encuestados manifestaron un desempeño de entre 4 y 5, y casi el 50 % puntuó el mismo con la máxima calificación.

Otra de las cuestiones evaluadas tuvo relación directa con las distintas estrategias de enseñanza aprendizaje puestas en juego a la hora del dictado de la asignatura. Es posible observar el alto grado de evaluación positiva que obtuvo la que se refirió a “La evaluación como oportunidad de aprendizaje”, así también a la “Actividad colaborativa”. De todos modos, en general todas ellas fueron muy bien valoradas.

### Cuadro N° 7: Valoración de las actividades desarrolladas durante el cursado de la asignatura

¿Cómo calificarías a las siguientes actividades desarrolladas durante el cursado de AO?

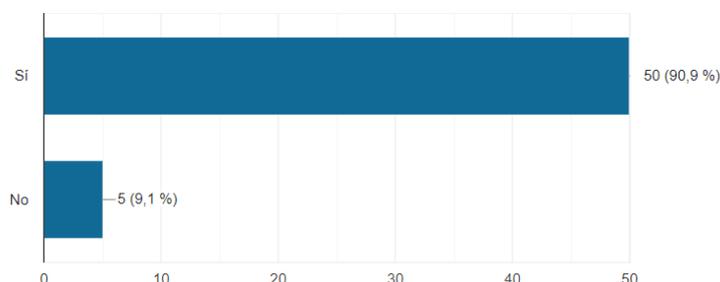


A continuación se consultó si la asignatura había logrado adaptarse a las necesidades del cursado en tiempos de pandemia, a lo cual 50 de los encuestados respondieron afirmativamente. En este caso se solicitó que quien deseara hacerlo, pudiera expresar su opinión al respecto.

## Cuadro N° 8: Adaptabilidad del cursado de la asignatura en tiempos de pandemia

¿Considerás que el cursado 2020 de AO fue acorde a las necesidades de la pandemia?

55 respuestas



Teniendo en cuenta las respuestas, se hace referencia a cuestiones a resaltar, tales como:

- Adaptación rápida ante la situación de pandemia por parte de la cátedra.
- Buena recepción por parte de los estudiantes en cuanto a los videos explicativos de las clases.
- Duración de los videos: en base a algunas de las respuestas, sería preferible que no duren más de 30 o 40 minutos.
- Mix entre clases virtuales “en vivo” y clases grabadas con videos.
- Hincapié en la empatía puesta de manifiesta por los integrantes de la cátedra, poniendo de manifiesta la presencia de los mismos durante el cursado, comprometidos con el aprendizaje de los estudiantes.
- Consultas tanto en forma on line como por vía del correo electrónico.
- Puesta en valor la digitalización del material, cuestión que también se agradece desde la cátedra, ya que una estudiante se ofreció a realizarlo para ponerlo en comunión con sus compañeros.
- Aplicación de los contenidos de la asignatura a la situación de pandemia en forma permanente.
- El sistema de las clases grabadas permitió ver y volver a ver en caso de ser necesario en el momento en que hubiera disponibilidad horaria. En las clases que se planteaban para consulta de los videos subidos a la plataforma permitía el debate y puestas en común. Esta situación fue también valorada por los estudiantes que trabajan.
- Algunos manifestaron también que preferían más las clases virtuales “en vivo” antes que las clases grabadas, sobre las cuales en la clase virtual, se debatía.
- Un par de estudiantes manifestaron que el cursado virtual les permitió cursar desde otra provincia, teniendo en cuenta la situación de la cuarentena. Un caso en particular de un estudiante que se encontraba en el exterior, pudo comenzar el cursado desde ese lugar, luego continuarlo en el paso obligado a la cuarentena en Buenos Aires, y finalmente culminarlo en nuestra provincia.
- En algunos casos se manifestó que faltó el contacto con los compañeros de estudio y que también se trata de una materia que se podría haber aprendido mejor en un cursado en condiciones normales, por el contacto que se necesita tener con los profesores de modo de aportar mejor sus enseñanzas y experiencias.

- En resumen, se puso de manifiesto en casi todas las respuestas la adaptabilidad llevada a cabo, tanto por profesores como por los propios estudiantes.

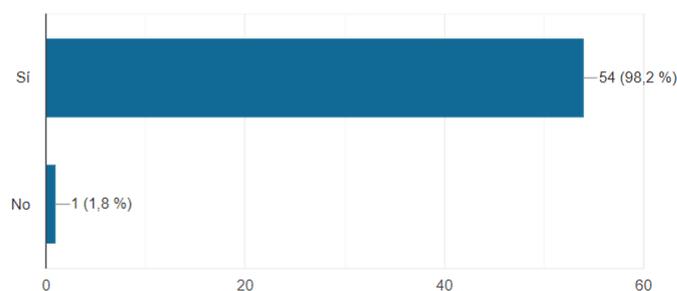
En cuanto a la valoración por parte de los estudiantes del material disponible en Econet (moodle) por parte de la cátedra, los datos pueden observarse en el cuadro N° 9, que se presenta a continuación, así como algunos de los comentarios al respecto.

### Cuadro N° 9: Adecuación del material de cátedra disponible en Econet

¿Considerás que el material disponible en ECONET de la cátedra fue adecuado para acompañarte en el aprendizaje?



55 respuestas



En las respuestas dadas por los estudiantes se hace referencia a:

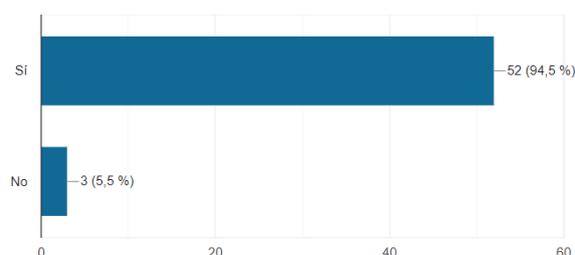
- Videos disponibles para consultarlos en el momento que sea necesario y las veces que haga falta.
- En algún caso se hace mención a la dificultad de navegación en la página.
- Digitalización del material bibliográfico, no sólo compuesto por libros o capítulos de libros, sino también con entrevistas o artículos de revistas especializadas.
- Disponibilidad del material en tiempo y forma.
- En algún caso, se da una opinión favorable, pero haciendo mención a que el material era a la vez excesivo.

Seguidamente, y en relación a las anteriores preguntas, se consultó acerca de si se consideraba que las clases virtuales habían sido adecuadas, datos que pueden observarse en el Cuadro N° 10.

### Cuadro N° 10: Valoración de las clases virtuales impartidas por los docentes

¿Considerás que las clases virtuales brindadas por los profesores fueron adecuadas?

55 respuestas



Finalmente, se pasó a dos preguntas abiertas, para que comentaran tanto los aspectos positivos del cursado de la asignatura durante el año 2020 como así también cuáles serían los aspectos a mejorar.

Entre los aspectos positivos, cabe mencionar los siguientes:

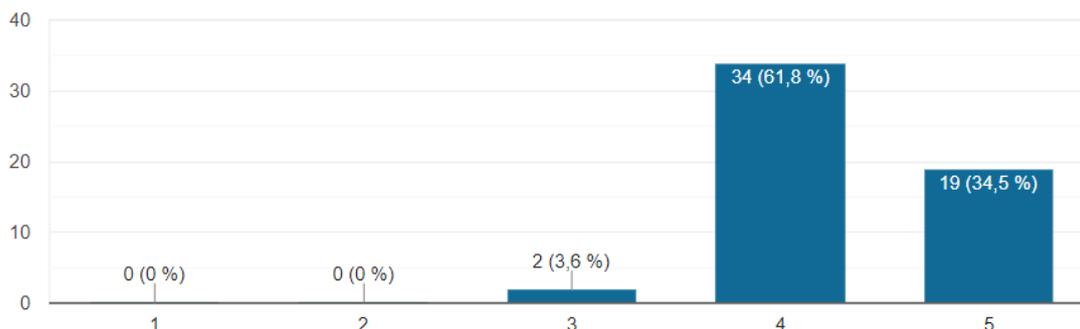
- La posibilidad de disponer de los videos de las clases, sobre todo cuando en el hogar hay sólo un dispositivo y se comparte la red.
- Llevar el cursado a casos reales, incluyendo entrevistas a profesionales, videos y actividad colaborativa.
- Capacidad de adaptación, resiliencia, avances en el manejo de las diversas herramientas virtuales por parte de todos, y organización de tiempos, calidad de las explicaciones, respuestas a los requerimientos, destacar que el trabajo en equipo es posible de llevar a cabo en una situación de virtualidad, comunicación constante por parte de los profesores y acompañamiento por parte de los mismos.
- La posibilidad de expresar sus opiniones por medio de un cuestionario y sentirse escuchados.

En cuanto a los aspectos a mejorar, cabe destacar los siguientes:

- Mayor cantidad de clases virtuales “en vivo”, ampliar fechas de entregas de algunos trabajos prácticos, la acumulación de tareas al final del cuatrimestre (teniendo en cuenta las demás asignaturas que se cursan).
- Mayor explicación de algunos temas puntuales, separar más la clase en sí misma en cuanto a contenido de una clase de consulta o de puesta en común.
- Videos más cortos para que sea más fácil el cargarlos, por cuestiones de conectividad.
- Programación de las clases y de todas las actividades con antelación.
- Mayor cantidad de cuestionarios de autoevaluación disponibles para todos los temas de la asignatura.
- Tiempo que demanda el cursado en términos generales, teniendo en cuenta las demás asignaturas, trabajo y vida personal.

Finalmente, en esta parte del cuestionario se solicitó que se evaluara el desempeño general de la Cátedra de Análisis Organizacional, cuyos datos se muestran en el Cuadro N° 11. De su análisis puede observarse que en una escala de Likert de 1 a 5, siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor, más del 60 % la puntuó con 4 (34 de las 55 respuestas) y algo más del 34 % con un 5 (19 respuestas). Hubo dos respuestas que calificaron su desempeño con un 3, lo que representa el 3.60 % del total de quienes respondieron la encuesta.

**Cuadro N° 11: Evaluación del desempeño general de la Cátedra durante el cursado 2020**



En otra sección del cuestionario se consultó acerca de aspectos referidos a cuestiones relacionadas a la educación virtual, tales como:

- ¿Qué concepto tenés de la Educación Virtual
- ¿Qué esperás del cursado virtual luego de la experiencia de este cuatrimestre?

En cuanto al concepto que se tiene de educación virtual, algunas respuestas muestran las siguientes opiniones:

- Depende de los profesores y de su dedicación: puede ser igual a la presencial, siempre que los docentes se preocupen que sea así.
- Otros opinan que se aprende más en el formato presencial.
- Es mejor porque evita traslados que llevan mucho tiempo y se puede entonces mejorar el uso del tiempo, la comodidad al hacerlo desde la propia casa y la posibilidad que brinda a los estudiantes que trabajan.
- En casi todos los casos, era la primera experiencia en este formato.
- Implica una gran adaptación y a algunos les costó llevarla a cabo.
- Algunas asignaturas podrían ser virtuales incluso en tiempos en que pudiera ser presencial y otras, que requieren de mayor interacción entre docentes y estudiantes, sería mejor el formato presencial.
- Es una buena forma de complementar la presencialidad.
- Puede no garantizar la igualdad, por cuestiones de conectividad.
- Para el trabajo en equipo, se prefiere la interacción personal entre los integrantes.
- Implica aprender y enseñar de un modo distinto.
- Es mucho más difícil que la presencial: esfuerzo y disciplina.
- Es buena siempre y cuando exista comunicación y retroalimentación entre estudiantes y profesores.

Hay un par de respuestas que se transcriben de modo textual:

- “En esta ocasión me pareció una experiencia excelente. Pero sé de experiencias de amigos que estudian en universidades con metodología virtual que

directamente no tienen contacto con profesores y les resulta muy difícil resolver las dudas que se les presente. Pero por suerte no ha sido nuestro caso”.

- “Fue un concepto nuevo que hemos aprendido muchos este semestre. Y que se necesita un mayor orden, organización y compromiso pero que es una educación muy efectiva si logras lo antes mencionado”

En cuanto a las expectativas de un cursado virtual, luego de la experiencia vivida, los comentarios pueden resumirse en los siguientes aspectos:

- A algunos les gustaría que siempre sea así, es más práctica, sería bueno seguir aplicándola, que siga mejorando, que se pueda seguir adaptando a la modalidad, para que sea una experiencia positiva tanto para profesores como estudiantes.
- Adaptar el sistema de evaluación.
- Capacitar a los docentes para adoptar la modalidad.
- Será utilizada como una herramienta más de aprendizaje luego de la pandemia, dado que se ha visto que tiene muchos aspectos positivos.
- Sería positivo si la facultad pudiera ofrecer un cursado virtual o semi-virtual de las distintas asignaturas.
- En algún caso se expresó que se esperaba no tener otro cursado que fuera virtual, ya que se considera importante la experiencia personal.
- Mejorar la accesibilidad.
- Dejar el cursado presencial para trabajos o clases que así lo ameriten.

Así como en el caso anterior, se transcriben algunas de las opiniones vertidas por los estudiantes en este caso:

- “Espero que pueda ser incorporado de manera complementaria al cursado presencial, para dar la oportunidad de elegir a cada estudiante”.
- “Valorar la importancia de generar encuentros y aprendizajes con mis compañeros”.
- “En términos generales me parece una buena herramienta que puede seguir aplicándose en un futuro, combinándola con la modalidad presencial”.
- “No cambiaría el cursado presencial por el virtual, pero sí estaría bueno un mix entre los dos. Sin embargo algunas consultas y las clases prácticas las prefiero presenciales”.
- “Que se pueda unir al cursado presencial y trabajar con ambos en conjunto”.
- “Que sea una opción para todos aquellos que por fuerza mayor no podemos asistir presencialmente”.
- “Creo que tiene muchas ventajas el cursado virtual, le ahorraría muchos costos a la facultad y a nosotros en cuanto a gastos de transporte y tiempo. Si se llegara a complementar en un futuro con el cursado presencial, no dudo que tendría mejor resultado que el cursado tradicional”.

Como colofón al cuestionario se solicitó que se expresaran en forma libre algún comentario a realizar, para lo cual se transcriben algunos de ellos en forma textual.

- Felicitaciones y gracias por la dedicación para garantizarnos la educación durante este semestre tan atípico. Quedo a disposición para profundizar cualquier crítica o sugerencia anteriormente comentada en la encuesta”.
- Agradecer a la cátedra por el tiempo y la dedicación a la asignatura y a nosotros alumnos. Siempre estuvieron presentes y entendieron que esto era un proceso de aprendizaje y que nos costaba a todos por igual”.
- “Me gustó completar el cuestionario, no me había detenido a pensar cómo había sido el semestre con la nueva modalidad de clases, ni como había sido mi desempeño”.
- “Felicitaciones por haberse adaptado de gran manera al cursado virtual, y por haber entendido también las dificultades que plantea para el estudiante. Además, me parece admirable como se recalca constantemente la importancia de cuidarse en este momento, yendo más allá del ámbito estrictamente académico”.
- “Me gusta que realicen estas encuestas y tengan presente los comentarios de los alumnos es fundamental para crecer como cátedra. También quería agregar que me gustó mucho cursar esta materia y el esfuerzo y la rápida adaptación que tuvieron para agregar clases grabadas. Muchas gracias”.
- “Muchas gracias! Valoro mucho la predisposición que se tuvo para hacer del cursado virtual lo más parecido al cursado presencial”.
- “Muchas gracias por la oportunidad de esta retroalimentación para todos y por adaptarse a las demandas que conlleva esta nueva situación frente al cursado”.

Luego del cursado, se realizaron algunas entrevistas virtuales que dieron cuenta de la verdadera posibilidad de aprender ante las circunstancias y una situación ambiental hostil, siempre que todos los involucrados intenten colaborar de la mejor manera, y en este caso, teniendo en cuenta la dedicación y el objetivo del aprendizaje y de convertirse en excelentes profesionales en el ámbito de la administración.

En estas entrevistas se valoró el esfuerzo puesto de manifiesto por la cátedra, pero también el esfuerzo personal, el tiempo dedicado, pero a la vez la disposición ante consultas por diversos medios, correo electrónico, reuniones virtuales, seguimiento y acompañamiento, más allá de lo estrictamente académico.

## **CONCLUSIONES**

La pandemia del Covid 19 nos tomó a todos por sorpresa, no por la pandemia en sí misma, sino más bien en las consecuencias, y por sobre todo en el tiempo de su duración y en cómo ha afectado todas nuestras habituales actividades. En el plano educativo también ha sido así, debiendo convertirnos, tanto estudiantes como docentes en aprendices de la virtualidad.

Sin embargo, toda amenaza puede convertirse en oportunidad, si se sabe trabajar sobre las variables internas, esto es: debilidades y fortalezas, todo unido, en la práctica que se debió llevar a cabo, con una gran dosis de esfuerzo, dedicación, innovación, creatividad, comunicación y por sobre todo empatía, hacia los demás y también hacia nosotros mismos.

La virtualidad en la educación superior ha llegado para quedarse, para lo cual es importante rescatar lo mejor de ella y poder lograr una inteligente combinación con la educación presencial cuando esta crisis global sanitaria, pero también económica y social pase.

Si de algo tengo certeza es que debemos reconvertirnos, recrearnos, pero no de modo aislado, sino trabajando en conjunto con nuestras cátedras, con nuestros estudiantes y con los órganos de gestión de cada unidad académica, en un contexto en el cual el estado debe estar presente por medio de adecuadas políticas educativas, económicas y de infraestructura acordes a los tiempos, para brindar el servicio educativo, para que se asegure la accesibilidad, conectividad, y posibilidad de contar con los dispositivos necesarios a tal fin, y en este sentido me refiero a todos: no sólo a los estudiantes, sino también a los docentes.

Ya hemos dado el primer paso: enorme por cierto, y lo más importante es que hemos comprobado que el mismo es posible, por lo que queda un solo camino: avanzar.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- DÍAZ DURÁN, M. (2020). *Desafíos y oportunidades en tiempos de Covid 19*. Instituto Argentino de Docentes de Auditoría (I.A.D.A.). Uruguay – Exposición.
- DÍAZ DURÁN, M. (2016). *¿Es compatible la Educación a Distancia con la Pedagogía Ignaciana?* Journal of Technology Management & Innovation, Vol 11, (Nº 1), pp 36-47.
- DÍAZ DUÁN, M., SVETLICHICH, M. (2015). *Nuevas herramientas tecnológicas en la Educación Superior*. XXXI Conferencia Interamericana de Contabilidad, Punta Cana, República Dominicana.
- LITWIN, E. (compilación), (2003). *La educación a distancia. Temas para el debate en una nueva agenda educativa*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- MENA, M., RODRÍGUEZ, L., DIEZ, M. (2005). *El diseño de proyectos de educación a distancia. Páginas en construcción*. Buenos Aires: La Crujía.
- MINTZBERG, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- RUIPÉREZ, G. (2003). *Educación virtual y eLearning*. Madrid: Fundación Auna.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO. Dirección de Educación a Distancia e Innovación educativa. (2010). *Educación virtual y universidad pública: la experiencia de la Universidad Nacional de Cuyo*. Mendoza: Ediunc.