



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticaervalores.com/>

Año: XI Número: 2 Artículo no.:7 Período: 1 de enero al 30 de abril del 2024

TÍTULO: Perspectiva de coordinadores de carrera ante la pandemia COVID-19 en la educación universitaria.

AUTORES:

1. Dra. Teresa de Jesús Molina Gutiérrez.
2. Dra. María Elena Infante Miranda.
3. Máster. Rosa Evelyn Chugá Quemac.

RESUMEN: La gestión directiva en el ámbito universitario desempeña un papel crítico en la consecución de los objetivos institucionales, especialmente en situaciones excepcionales como la pandemia de COVID-19. Este estudio se enfocó en la percepción de los coordinadores de carrera de tres universidades privadas respecto a las decisiones, supervisión y evaluación de su impacto en las actividades académicas durante la pandemia. Utilizando el enfoque socio-crítico y una metodología de investigación participante, se entrevistó a 12 docentes-coordinadores de carrera. Los resultados revelaron que estos coordinadores, a pesar de su función de supervisión, se consideran empleados de nivel medio y tienden a atribuir la responsabilidad de los resultados del proceso educativo a otros funcionarios. Sin embargo, se reconoce su esfuerzo por adaptarse y diseñar estrategias para abordar las circunstancias de emergencia.

PALABRAS CLAVES: proceso educativo, COVID 19, coordinadores de carrera.

TITLE: Career coordinators' perspective on the COVID-19 pandemic in university education.

AUTHORS:

1. PhD. Teresa de Jesús Molina Gutiérrez.
2. PhD. María Elena Infante Miranda.
3. Master. Rosa Evelyn Chugá Quemac.

ABSTRACT: Executive management at the university level plays a critical role in achieving institutional goals, especially in exceptional situations such as the COVID-19 pandemic. This study focused on the perception of career coordinators at three private universities regarding decisions, supervision, and evaluation of their impact on academic activities during the pandemic. Using the socio-critical approach and a participant research methodology, 12 faculty-career coordinators were interviewed. The results revealed that these coordinators, despite their supervisory role, consider themselves to be mid-level employees and tend to attribute responsibility for the results of the educational process to other staff members. However, their effort to adapt and design strategies to deal with emergency circumstances is recognized.

KEY WORDS: educational process, COVID 19, career coordinators.

INTRODUCCIÓN.

La gestión administrativa en las universidades involucra tomar decisiones para desarrollar iniciativas, adecuaciones y convenios, como herramientas para superar las limitaciones y cumplir con las funciones de docencia, investigación y vinculación (Caira et al., 2021). De manera que ante el riesgo sanitario por la pandemia (COVID-19), el personal directivo adquirió una relevancia fundamental, ya que fueron los encargados de tomar decisiones y coordinar en colaboración con los organismos educativos, qué era lo mejor para la función universitaria. Ello implicó la compleja tarea de analizar el entorno para evidenciar lo no evidente, planificar considerando todos los escenarios, implementar lo planificado, reflexionar y discernir sobre los logros y errores.

No se puede obviar, que debido a las debilidades estructurales que presenta el sistema educativo ecuatoriano, similar a otros entornos latinoamericanos, se debe evaluar y autoevaluar el rol cumplido por las autoridades universitarias, ya que en algunos casos, sus decisiones, solo respondieron a la inmediatez y fueron reactivas ante la contingencia sanitaria.

En opinión de Castillo (2020), tomar decisiones consiste en escoger la opción correcta dentro de una variedad de ellas, para lo cual se necesita una perspectiva amplia de las condiciones y de las variables que puedan repercutir negativa y positivamente. Sin duda, que decidir, además de estar supeditado a la búsqueda de los mejores resultados, involucra responsabilidades que están determinadas por la ley, lo que conlleva posibles sanciones; de modo, que las autoridades universitarias, ante la disyuntiva generada por el paso abrupto de la presencialidad a la virtualidad, confrontaron incertidumbre, retos e implementaron medidas que los expusieron a la evaluación ética por parte de la comunidad y a potenciales sanciones administrativas. También habría que valorar si esas decisiones fueron estructurales, sistemáticas e individualizadas.

Resulta relevante abordar la valoración que tienen los coordinadores de carrera sobre las medidas implementadas durante la contingencia sanitaria, porque ellos son “responsables de la marcha académica de la carrera mediante la implementación de políticas y procedimientos relativos a la planificación, dirección, organización, control y seguimiento de los procesos internos” (UNIANDES, 2017). En cuanto a la planificación, participan en la toma de decisiones, y si del seguimiento se trata, tienen injerencia en el diseño, implementación y evaluación de los sílabos; otra función relevante es evaluar semestralmente las actividades académicas y hacer recomendaciones para mejorar el currículo; de manera, que se involucran en la gestión de calidad al cumplir con procesos de organización, planificación, seguimiento, control y evaluación, contemplados en los reglamentos universitarios, así como también deben realizar las funciones complementarias que les indiquen las autoridades. En

consecuencia, cumplen un triple rol al contribuir con la toma de decisiones, supervisar su ejecución y a la vez evaluar su impacto en el proceso educativo.

Ello es relevante, por cuanto en lo que a gestión se refiere, por un lado se ubican quienes toman decisiones, en muchas ocasiones ajenas a las realidades educativas, y por otro lado, están los docentes, quienes pueden acatarlas o desestimarlas; en fin, ya se observa que el éxito o fracaso educativo durante la crisis sanitaria dependió, en gran medida, del liderazgo y de los modelos de gestión implementados; abordaje esencial para la gestión educativa, por cuanto es necesario evaluar la efectividad o desatino de las decisiones directivas tomadas en el momento del estado de emergencia, y consecuentemente, corregir para enfrentar contingencias similares. Temática que se profundizará al continuar desarrollando la investigación “Crisis educativa en pandemia (COVID-19). El rol de la autoridad en la normativa ecuatoriana para garantizar la continuidad educativa en el Sistema de Educación Superior” (este artículo es un avance preliminar de ese proyecto).

En este escenario, se persigue como objetivo: Interpretar la valoración que tienen los coordinadores de carrera de tres universidades sobre la toma de decisiones, supervisión y evaluación de su impacto en el funcionamiento de las actividades académicas durante la pandemia (Pandemia COVID-19).

Respecto de los antecedentes, se debe citar a Villafuerte-Holguín & Cevallos Zambrano (2021), quienes indagaron sobre el liderazgo educativo universitario en tiempos de pandemia, concluyendo que durante el confinamiento educativo surgieron en Ecuador cuatro tipos de liderazgos: “liderazgo compartido, liderazgo adaptativo, liderazgo resiliente y liderazgo transformador”; estos fortalecieron las habilidades gerenciales de quienes dirigieron las universidades; asimismo, Bedoya-Dorado et al., (2021) al analizar la gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID-19, valoraron el papel que cumplieron los directivos universitarios al enfrentar los desafíos de la pandemia y al reconocer la necesidad de prepararse para futuras contingencias, lo cual les otorgó las características de hacer una gestión del riesgo.

Es pertinente referir a Casal & Fernández (2020), quienes analizan la situación educativa en pandemia desde aspectos del derecho y de la educación, así dan relevancia a las normativas que regulan las situaciones sociales ordinarias y las extraordinarias; para afrontar las últimas es necesario “establecer previsiones jurídicas especiales que en más de una ocasión han sido objeto de aplicaciones disfuncionales” (p.1).

Por su parte, Araujo et al., (2020) señalan, que ante la crisis sanitaria, tomar decisiones institucionales en Ecuador fue complejo, debido a los desafíos previos no resueltos a nivel sistémico y estructural que siguen sin solución en las universidades. También habría que agregar a Villagómez & Llanos (2020), cuando se refieren a la importancia de las políticas públicas al momento de tomar decisiones gubernamentales que buscan solucionar problemas presentes o emergentes; en el caso de Ecuador durante la pandemia se tomaron acciones que siguieron el modelo predominante en Europa.

DESARROLLO.

Materiales y métodos.

Se empleó el paradigma socio-crítico para interpretar la autorreflexión crítica del personal directivo acerca de las acciones cumplidas y su impacto en el desarrollo de las actividades académicas. Esa auto revisión propicia alcanzar transformaciones sociales para resolver problemas puntuales del quehacer universitario, así como fomenta la toma de conciencia del rol que se cumple en el grupo.

El tipo investigación fue participante, porque el conocimiento se elaboró a partir de la observación y autorreflexión de los propios participantes; es así, que sobre la experiencia vivida durante la educación en pandemia se construye un saber a través de un proceso de construcción y reconstrucción de aspectos teóricos y prácticos que se revelan en las opiniones de los directivos.

La técnica de selección de los informantes clave fue la de sujetos tipo, los criterios de escogencia fueron: coordinadores de carrera, personal directivo activo durante la pandemia, y mínimo de cuatro años de experiencia en gestión directiva. La muestra se integró por 12 docentes-coordinadores de

carrera de tres universidades privadas (ISTNTI2, UOT2, UPCE3). La técnica de recolección de datos fue la entrevista y el instrumento la guía de entrevista contentiva de siete criterios de indagación (Dominio de teorías pedagógicas, formación del personal docente, repercusión de las habilidades docentes, acciones implementadas por las instituciones, acciones universitarias pendientes, comunicación docente-estudiante, y calidad del proceso educativo), los resultados se interpretaron con el análisis categorial.

Resultados.

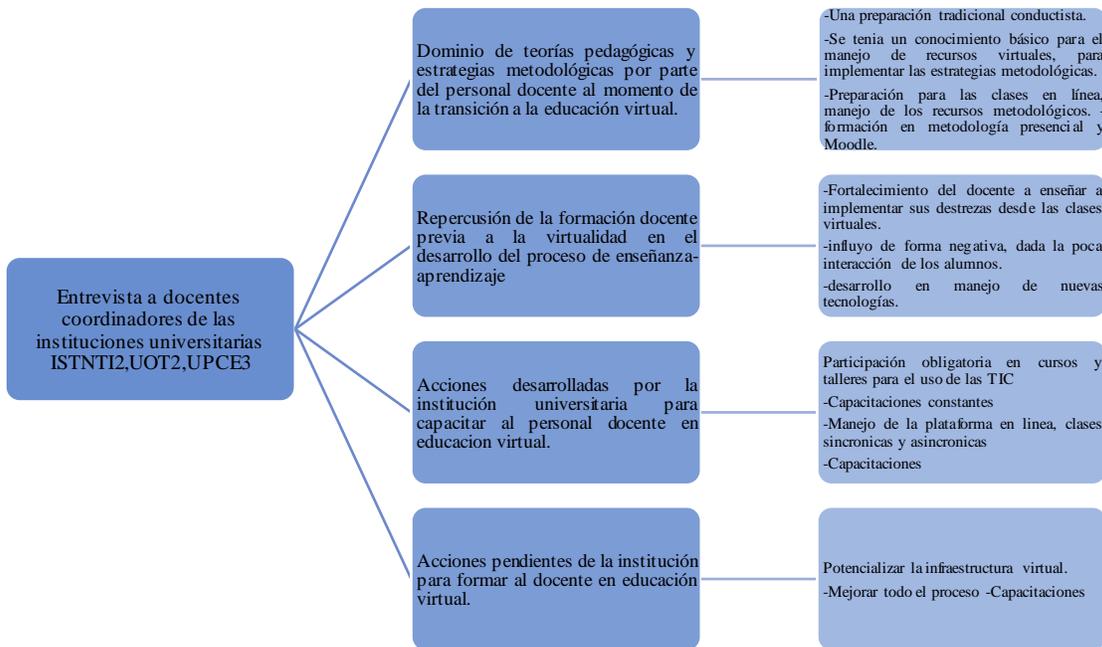


Figura 1. Resultados de la entrevista aplicada a los coordinadores de carrera de las instituciones ISTNTI2, UOT2, UPCE3.

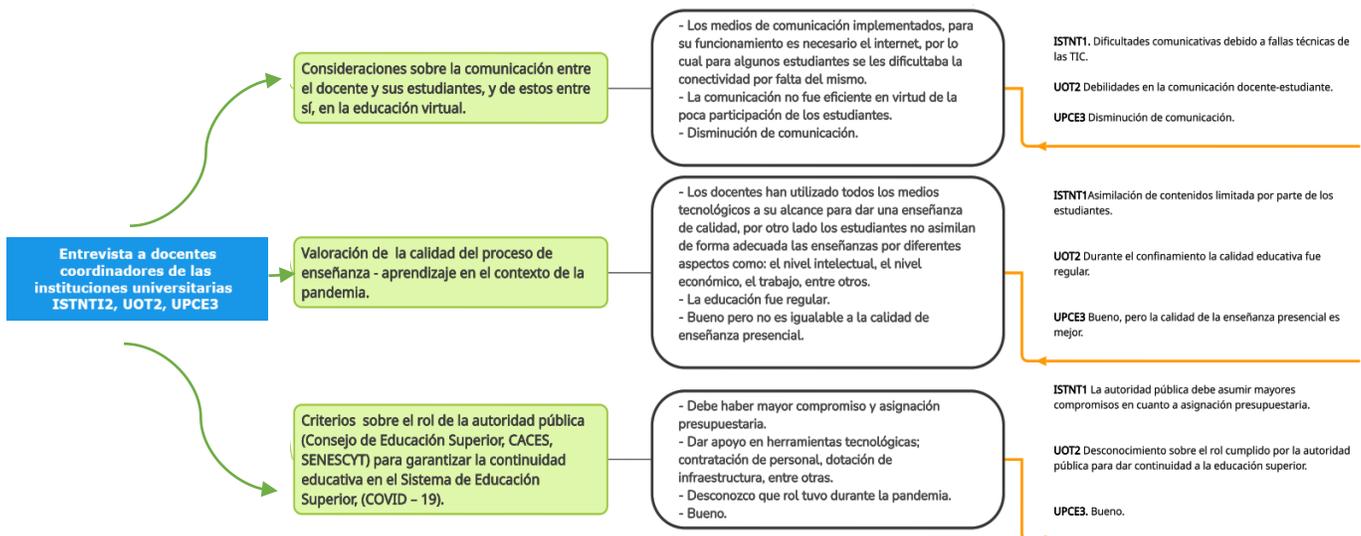


Figura 2. Continuación de los resultados de la entrevista aplicada a los coordinadores de carrera de las instituciones ISTNTI2, UOT2, UPCE3.

De acuerdo con los datos presentados en las figuras 1 y 2, las cuales resumen las categorías obtenidas de la entrevista aportada por los coordinadores de las instituciones ISTNTI2, UOT2, UPCE3, se puede precisar, que en lo respecta al criterio indagatorio sobre las teorías pedagógicas y estrategias metodológicas que manejaba el personal docente al momento de la transición a la educación virtual, se encontró la categoría predominio de formación en el conductismo y habilidades básicas en estrategias y recursos de la modalidad virtual (uso de Moodle); aspecto fundamental, ya que siendo el docente pieza clave para garantizar éxito en la enseñanza, su capacitación representa un valor agregado trascendente, también habría que añadir que aún a pesar de los esfuerzos realizados en capacitaciones, en investigación científica, en aprobación de reformas educativas, la hegemonía del conductismo prevalece, así como muchos docentes evidenciaron debilidades en el manejo de competencias digitales cuando se enfrentaron a las exigencias de la modalidad en línea.

En cuanto al criterio indagatorio sobre la repercusión de la formación docente previa a la virtualidad en el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje, la categoría encontrada a partir de las opiniones de un grupo de los directivos indica que las habilidades previas constituyeron fortalezas para adquirir las competencias propias de la educación virtual. Mientras que el otro grupo señaló que la formación de los docentes no tuvo mayor repercusión en el proceso educativo debido a la limitada interacción durante las clases en línea. Esta última categoría revela la realidad que confrontaron muchos docentes, debido a que por limitaciones tecnológicas y por escasez de habilidades de aprendizaje en línea, es así que su efectividad como mediadores del conocimiento se vio disminuida.

Sobre el criterio indagatorio relativo a acciones desarrolladas por la institución universitaria para capacitar al personal docente en educación virtual, las opiniones emitidas por los coordinadores se resumieron en la categoría capacitación, implementación, y monitoreo de actividades. Que la

universidad atendiera aspectos cruciales como la capacitación de los docentes, la implementación de las actividades académicas y el monitoreo constante de ambas aristas, evidencia que como personal garante de la educación se tomaron medidas acertadas que atendieron requerimientos medulares.

Con referencia a las acciones pendientes de la institución para formar al docente en educación virtual, la categoría resume la necesidad de optimizar la infraestructura tecnológica y mejorar todo el proceso educativo.

Ante la emergencia sanitaria, es indiscutible que América Latina estuvo en mayor desventaja que otras latitudes, ya que muchas instituciones estaban en proceso de dotarse de infraestructura y de equipos; además los elevados costos que ello implica incidieron en que aún en la actualidad haya muchas carencias al respecto. A lo que habría que agregar el reclamo de estos directivos, pidiendo mejoras en todo el proceso educativo.

En lo concerniente a las consideraciones de los entrevistados (ISTNTI2, UOT2, UPCE3) sobre la comunicación entre el docente y sus estudiantes, y de estos entre sí en la educación virtual; la categoría hallada se puede generalizar en que hubo dificultades y debilidades comunicativas debido a fallas técnicas de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC). Como lo afirman los directivos entrevistados, en muchos casos las dificultades comunicativas docente-estudiante se acentuaron a consecuencia de múltiples insuficiencias adjudicables a la conectividad tecnológica, pero es relevante recordar los tropiezos sufridos al querer integrar educación- tecnologías, y al respecto y en concordancia con Pardo & Cobo (2020), “la transición no es automática ni tiene que ver con inyectar más tecnología, sino con un proceso ambicioso capaz de integrar lo tecnológico, lo cognitivo, lo relacional y lo pedagógico” (p.23).

En cuanto a la valoración de la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje durante el confinamiento, los entrevistados precisaron que hubo asimilación de contenidos limitada por parte de los estudiantes, y consecuentemente, la calidad educativa fue regular.

Aunque todavía falta mucho por evaluar, las experiencias vividas indican, que debido a las múltiples variables que repercuten en la calidad educativa, y sabiendo que en razón de la necesidad de no paralizar la educación, muchos de esos aspectos no se lograron controlar plenamente, por lo cual la calidad educativa ha sido puesta en duda en muchos escenarios.

Finalmente, si se trata de los criterios de los docentes-coordinadores sobre el rol de la autoridad pública para garantizar la continuidad educativa en el Sistema de Educación Superior (COVID – 19), un grupo de ellos indicó que la autoridad pública debe asumir mayores compromisos en cuanto a la asignación presupuestaria, así como hubo quienes afirmaron desconocer sobre el papel cumplido por las autoridades al respecto. Esta última valoración revela que de acuerdo con los coordinadores, esos organismos tuvieron poca presencia en la comunidad universitaria; por lo tanto, hubo poco conocimiento de las medidas tomadas.

Discusión.

Durante la pandemia fue determinante el rol que cumplieron las autoridades educativas, ya que siendo los garantes del derecho a la educación, tienen el deber de implementar medidas que lo precautelen, lo cual evidencia la relación derecho y educación, ya que las decisiones tomadas desde lo jurídico impactaron el ámbito educativo y fueron las autoridades educativas las responsables de valorar esos impactos y de encontrar las mejores vías para su implementación. Este compromiso ha puesto en evidencia muchas debilidades respecto de la garantía del derecho a la educación ante situaciones de alarma y su manejo.

Resultó revelador verificar, que los coordinadores asumieron un papel que abre distintas aristas al momento de evaluar el impacto generado por algunas de las medidas aplicadas debido a la contingencia educativa, lo cual es interesante por cuanto ellos tuvieron injerencia en la planificación, ejecución y evaluación de la repercusión de muchas de esas resoluciones; de modo, que surgió un proceso de evaluación a otros y de autoevaluación.

Respecto de la significación de las categorías encontradas permiten inferir, que los coordinadores evalúan al tercero en el estricto cumplimiento o incumplimiento de sus funciones, mientras que de la autoevaluación se constata que se soslaya la propia responsabilidad en el incumplimiento de algunas funciones, olvidando que en muchas de las disposiciones ejecutadas, ellos también participaron como autoridades.

Esas discrepancias encuentran explicación en la premisa del enfoque interpretativo organizacional, al afirmar que las empresas no son organismos estáticos direccionados por reglas rígidas, son entidades culturales determinadas por significados subjetivos, interacciones e intenciones de sus actores. En ese sentido, señala Schutz & Natanson (1974), que en la praxis, los miembros de la organización elaboran los significados de las acciones propias y de los otros (significados subjetivos y consensuados); esas diferencias de valoración significativa de un mismo fenómeno pueden ser distintas para cada actor.

Al especificar los resultados, se debe precisar lo siguiente: la valoración que hicieron los coordinadores de carrera de las instituciones ISTNTI2, UOT2, UPCE3 sobre el manejo de teorías pedagógicas y estrategias metodológicas por parte del personal docente; al momento de la transición a la educación virtual, indicó que sí conocían los principios de educación presencial (predominio del conductismo y habilidades básicas en estrategias y recursos de la modalidad virtual, uso de Moodle), lo cual corrobora para ellos que los docentes sí contaban con algunas habilidades tecnológicas y que aún a pesar de las diversas capacitaciones, el conductismo sigue predominando.

Es corroborado por González (2021), al encontrar que durante el tiempo de la educación virtual no se implementó un modelo de educación en línea, sino que predominó la improvisación, lo cual fue consecuencia, de modo especial, por el escaso manejo de teorías educativas para la formación en línea de los docentes, lo que incidió en poca la eficiencia de la modalidad virtual. Hallazgo que concuerda con lo señalado por Pando (2018), al afirmar que el escaso dominio de habilidades docentes para su desempeño en la educación virtual repercute en que “los modelos didácticos que pudieran ajustarse

académicamente a la educación virtual, que han sido soslayados por muchos docentes de todos los niveles educativos” (p.466); ello representa un gran obstáculo, ya que para alcanzar todo el potencial que ofrece la educación virtual es esencial que los docentes cambien sus métodos tradicionales para dar paso a concepciones innovadoras. Eso involucra transformaciones en los fines educativos, objetivos, metodologías, estrategias, evaluaciones para superar los enfoques predominantemente transmisivos, pasivos y memorísticos.

Al indagar sobre la incidencia de la formación docente previa a la virtualidad en el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje, un grupo de los directivos de las universidades referidas concordaron en que las habilidades previas constituyeron fortalezas para adquirir las competencias tecnológicas; por otra parte, el grupo restante precisó, que esa formación previa no tuvo mayor repercusión en el proceso educativo, debido a que las actividades sincrónicas fueron limitadas, lo cual es relevante, ya que las representaciones y expectativas que los docentes poseen respecto del proceso enseñanza-aprendizaje constituyen parte del conocimiento acumulado que determinan la actitud y la disposición con que se asumen los nuevos retos cognitivos.

Sin duda, que en opinión de los coordinadores, las capacidades, estrategias y habilidades internalizadas se convirtieron en los andamiajes necesarios para incorporar nuevas capacidades de carácter intelectual, cognitivo, entre otros; no obstante, que esos saberes acumulados ayudaron para adaptarse a la realidad virtual; se ha reportado que el uso de las herramientas de comunicación e información en entornos virtuales, por parte de los docentes, fue limitado debido a la poca experticia al respecto, lo cual generó situaciones críticas, porque la tecnología por sí misma no genera conocimientos, requiere el uso de principios didácticos, y métodos mediadores que favorezcan el aprendizaje.

En cuanto a las acciones implementadas por las universidades para capacitar al personal docente en educación virtual, todos los coordinadores coincidieron en que se dio capacitación para manejar las plataformas y se supervisaron las actividades en clase. Según los coordinadores, ello representó un

gran acierto, ya que en opinión, la no previsibilidad de la crisis pandémica tomó a todos los niveles educativos por sorpresa y no se tuvo la preparación requerida; de manera, que la efectividad de la gestión directiva se midió por su capacidad de resolver ese problema, entre muchos otros.

Al respecto, sostienen Suárez (2020) y González (2021), que la capacitación de los docentes es determinante, por lo que debe continuar aun después de la pandemia, de manera que además de desarrollar habilidades para responder a la contingencia inmediata, es básico mantener ofertas sistemáticas que garanticen la continuidad de las capacitaciones, atendiendo las necesidades e intereses del docente.

Sobre las acciones pendientes de la institución para formar al docente en educación virtual, la opinión de los coordinadores se puede generalizar en la necesidad de optimizar la infraestructura tecnológica. Ello revela que estos profesionales consideran que disponer de la tecnología necesaria para implementar la educación virtual fue uno de los mayores retos enfrentados por las universidades y están conscientes de que “la pandemia demostró que la mayoría de las universidades de Iberoamérica están en vías de desarrollo en cuanto a lo digital” (Pardo & Cobo, 2020).

En cuanto a las consideraciones sobre la comunicación entre el docente y sus estudiantes, y de estos entre sí, en la educación virtual, se obtuvo que hubo dificultades comunicativas debido a fallas técnicas de las TIC. Al respecto, los coordinadores evidencian que ello debió repercutir negativamente en todo el proceso, porque la comunicación es el pilar fundamental de cualquier práctica educativa. Los hallazgos de Fernández et al., (2021) confirman lo referido, ya que la comunicación eficaz es tarea compleja en la virtualidad, porque la falta de contacto directo dificulta no solo garantizar el aprendizaje de los contenidos curriculares, sino la adecuada convivencia y el desarrollo de habilidades emocionales.

Acerca de la valoración de la calidad del proceso de enseñanza - aprendizaje en el contexto de la pandemia, los coordinadores indicaron que durante el confinamiento la asimilación de contenidos fue

limitada por parte de los estudiantes; por tanto, la calidad fue regular. Haber resuelto ese escollo, también es competencia de los coordinadores, pero se valora como una consecuencia atribuible a las debilidades del sistema educativo; por lo tanto, la responsabilidad se diluye.

Efectivamente, son fallas compartidas y aunque todavía falta mucho por evaluar, las experiencias vividas indican que debido a las múltiples variables que repercuten en la calidad educativa y sabiendo que en razón de la necesidad de no paralizar la educación, muchos de esos aspectos no se lograron controlar plenamente; por lo cual, la calidad educativa ha sido puesta en duda en muchos escenarios. Cabe destacar, que la Comisión Económica para América Latina y la Organización de las Naciones Unidas para la Organización, la Ciencia y la Cultura (CEPAL- UNESCO 2021), al inicio del confinamiento precisaron que todavía (Naciones Unidas, 2020) “no es posible determinar con certeza el impacto que tendrá la crisis en la implementación curricular en los distintos grados... pero se prevé una profundización de las diferencias en lo referente a los logros de aprendizaje, debido a las desigualdades educativas imperantes y a un acceso desigual a la cobertura curricular” (p. 4).

En cuanto a los criterios sobre el rol de la autoridad pública (Consejo de Educación Superior, Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior: CACES, Secretaría de Nacional de Educación, Tecnología e innovación: SENESCYT) para garantizar la continuidad educativa en el Sistema de Educación Superior (COVID – 19), un grupo de los entrevistados evaluó el papel de la autoridad pública a partir de su escasa efectividad en la asignación presupuestaria, lo cual evidencia que los coordinadores reconocen la importancia de un presupuesto que cubra todas las necesidades de la educación universitaria; además de ubicar en el centro de la discusión el impacto negativo que la reducción del presupuesto universitario en Ecuador y de los salarios de los docentes (en algunas instituciones) acarrió para el funcionamiento de la educación universitaria durante la pandemia.

Al respecto, es aclarador referenciar lo afirmado por Chiliquinga & Pazos (2021), cuando indican que la reducción presupuestaria del año 2020 se fundamenta en potestades administrativas inherentes a las

autoridades, pero que no se justifican desde la perspectiva de los derechos humanos, ya que esas “decisiones no están motivadas y no consideran los criterios para evaluar el cumplimiento de la obligación estatal de asignar el máximo de los recursos disponibles, puesto que fueron arbitrarias al no respetar el principio de autonomía universitaria...”, lo cual trajo como consecuencia privar a ciertos grupos del derecho a la educación y generó gran malestar entre los docentes.

El grupo restante de los directivos indicaron desconocer sobre el rol cumplido por la autoridad pública, lo que constituye una importante debilidad en el proceso, ya que se puede inferir, que en realidad hubo poca socialización de las medidas de emergencia aprobadas; sin embargo, los coordinadores deben tener claridad acerca de que todas las disposiciones ejecutadas por ellos mismos, que pudieron ser positivas o negativas, evidencian las medidas aprobadas por las autoridades, y en consecuencia, tienen criterios válidos para determinar cuál fue el rol que cumplieron.

En ese sentido, es indiscutible la importancia del accionar de las autoridades que dirigen la educación, ya que además de tener la responsabilidad de adoptar políticas orientadas a enfrentar los retos educativos y tomar las mejores decisiones para garantizar la educación como derecho, fue determinante convocar la voluntad y capacidad de cooperación entre el Estado y las instituciones universitarias. A lo que se sumó la socialización de esas medidas, pues su aplicación acertada requirió de un consenso nacional y dependió, en gran medida, de la cooperación de los docentes.

CONCLUSIONES.

Se concluye, que los coordinadores de carrera tienden a distanciarse de su rol directivo al evaluar el impacto de las medidas durante la pandemia, atribuyendo la responsabilidad de los resultados a otros niveles de la organización; sin embargo, es importante destacar, que en su mayoría, cumplen órdenes de la alta gerencia y realizaron un esfuerzo considerable para adaptarse a las nuevas disposiciones, ajustando prácticas y formulando estrategias para garantizar el cumplimiento de las medidas de emergencia.

Se observa, que existe una percepción mixta sobre la formación docente en educación virtual y la comunicación estudiante-docente. Aunque algunos coordinadores reconocen avances positivos en estas áreas, señalan la necesidad de mejorar la infraestructura tecnológica y todo el proceso educativo. Esto implica, que aunque los coordinadores critican algunas funciones de las autoridades universitarias y desconocen ciertas medidas, también tienen influencia en la calidad del proceso educativo y deben asumir una mayor responsabilidad en la gestión pedagógica y directiva para lograr una educación más eficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Araujo, L. Ochoa, J., Vélez, C, (2020). El claroscuro de la universidad ecuatoriana: los desafíos en contextos de la pandemia de COVID-19. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(2), e1241. <http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v14n2/2223-2516-ridu-14-02-e1241.pdf>
2. Bedoya-Dorado, C., Murillo-Vargas, G., & González-Campo, C. H. (2021). Gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID-19: análisis del sector de la educación superior en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 251-264. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v37n159/0123-5923-eg-37-159-251.pdf>
3. Caira, M., Sánchez, J., Lescher, I. (2021). Universidad autónoma venezolana: Perspectiva gerencial de una organización social. *Revista de ciencias sociales*, 27(1), 399-413. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7817707.pdf>
4. Casal, L & Fernández, J. (2020). La Respuesta Jurídica ante el Covid-19 y su Incidencia en la Educación. *Revista Internacional De Educación Para La Justicia Social*, 9(3), 1-7. <https://revistas.uam.es/riejs/article/download/12436/12300/33160>

5. Castillo, S. (2020). Gestión universitaria administrativa y económica en tiempos de pandemia (Covid-19). Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 25(3), 20-23.
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/8890888.pdf>
6. Chilingua, L., & Pazos, R. (2021). Afectación presupuestaria a las universidades y escuelas politécnicas públicas en la COVID-19: impacto en la realización del derecho a la educación superior y su débil protección. Tsafiqui: Revista científica en ciencias sociales, (16), 29-40.
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/8270511.pdf>
7. Fernández, M., Chamizo, R., & Sánchez, R. (2021). Universidad y pandemia: la comunicación en la educación a distancia. Ámbitos: revista internacional de comunicación, 52, 156-174.
https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/107668/AMBITO_52_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y
8. González, M. (2021). La capacitación docente para una educación remota de emergencia por la pandemia de la COVID-19. Revista Tecnología, Ciencia y Educación, (19), 81-102.
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7933303.pdf>
9. Naciones Unidas. (2020). La educación en tiempos de pandemia de Covid-19. Informe COVID-19. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf
10. Pando, V. (2018). Tendencias didácticas de la educación virtual: Un enfoque interpretativo. Propósitos y representaciones, 6(1), 463-505. <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v6n1/a10v6n1.pdf>
11. Pardo, H & Cobo, C. (2020). Expandir la universidad. Más allá de la emergencia remota de la emergencia, ideas hacia un modelo híbrido post-pandemia. Barcelona: Outliers School.
<https://eduteka.icesi.edu.co/pdfdir/outliers-expandir-la-universidad-mas-alla-de-la-ensenanza-remota.pdf>

12. Schutz, A., & Natanson, M. (1974). El problema de la realidad social (Vol. 1995). Buenos Aires: Amorrortu.
- https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52593555/Schutz._El_Problema_De_La_Realidad_Social-libre.pdf?1492000577=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_problema_de_la_realidad_social.pdf&Expires=1699641067&Signature=fJ7BLZ0Wq5vyzitH1BOIa29xFVhUrP6z80r0rS5ikYfU6eSPxR33wjeDt9GZflrHa-Jq6sUkA6XA5dd5ZKv4Z~IwAyOYIwRic2zzJ~c3QDHcNVYVAPIystXbhvINC9HD-qIzvPN2e-9Ccm4yn8PQFqYonULo7ISF8lwAUr1FqgAnXZQaFDA5EVY05sGbRBFJUHNBJnqG0TvQ~YoFSL3eAkwmTNC~PVJDaj0HRagjY8eJeZz2An~XtJiaz4G9SSvpgpDy0gjj0JQ-fnsN-JE3XYTDKGNHa1lxsD49Hey9HdsT-yO06kNs28O5oBaJARI7oP83AA6W6TmcpxFMpddQ4w_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
13. Suárez, N. (2020). Formación docente universitaria y crisis sanitaria COVID-19. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 109-114.
- <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7746429.pdf>
14. UNIANDES. (2017). Manual de funciones de la UNIANDES. Ambato: UNIANDES
- https://uniandes.edu.ec/wp-content/uploads/2021/11/2017-03-17_Manual-de-Funciones-UNIANDES-Actualizacion-marzo2017.pdf
15. Villafuerte-Holguín, J. S., & Cevallos Zambrano, D. P. (2021). Liderazgo educativo en tiempos de pandemia: La educación no será la misma que conocimos. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 23(37), 15-40. <http://www.scielo.org.co/pdf/rhel/v23n37/0122-7238-rhel-23-37-15.pdf>

16. Villagómez, M., & Llanos, D. (2020). Políticas educativas y currículo en la emergencia sanitaria de 2020. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 46(3), 195-212.
<https://www.scielo.cl/pdf/estped/v46n3/0718-0705-estped-46-03-195.pdf>

DATOS DE LOS AUTORES.

- 1. Teresa de Jesús Molina Gutiérrez.** Doctora en Lingüística. Docente de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Sede Ibarra, Ecuador. E-mail: ui.teresamolina@uniandes.edu.ec
- 2. María Elena Infante Miranda.** Doctora en Ciencias Pedagógicas, Docente de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Sede Ibarra, Ecuador. E-mail: ui.mariainfante@uniandes.edu.ec
- 3. Rosa Evelyn Chugá Quemac,** Magíster en Derecho Procesal. Docente de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Sede Tulcán, Ecuador. E-mail: rosachuga@uniandes.edu.ec

RECIBIDO: 4 de septiembre del 2023.

APROBADO: 1 de noviembre del 2023.