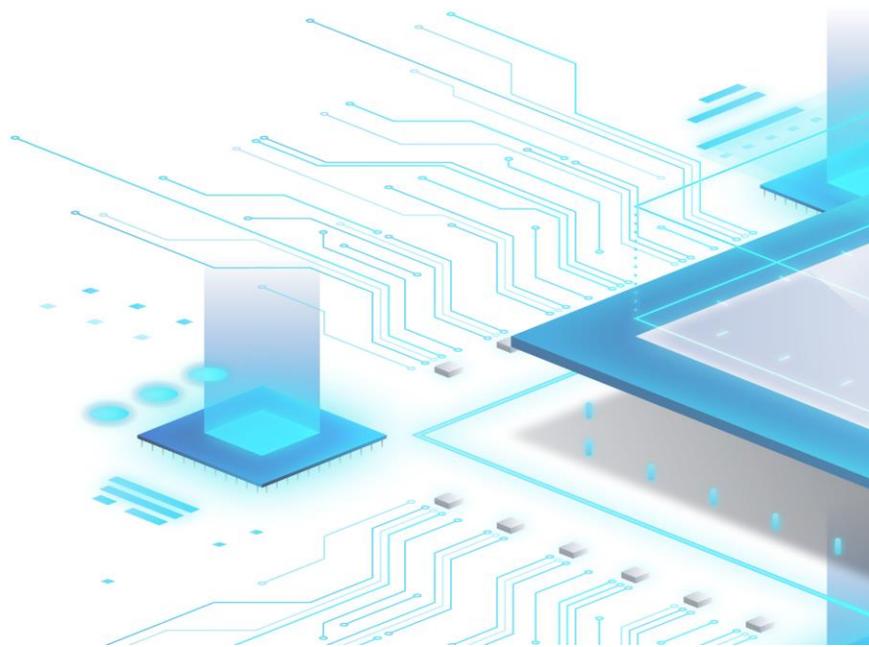


EDUCACIÓN Y VIRTUALIDAD

Buenas Prácticas en Ciencias Administrativas





EDUCACIÓN Y VIRTUALIDAD. BUENAS PRÁCTICAS EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

COLECCIÓN RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

Primera Edición 2023 Vol. 1

Editorial EIDEC

Sello Editorial EIDEC (978-958-53018)

NIT 900583173-1

ISBN: 978-628-95884-8-4

Formato: Digital PDF (Portable Document Format)

DOI: <https://doi.org/10.34893/f1396-8092-3799-j>

Publicación: Colombia

Fecha Publicación: 18/06/2024

Coordinación Editorial

Escuela Internacional de Negocios y Desarrollo Empresarial de Colombia – EIDEC

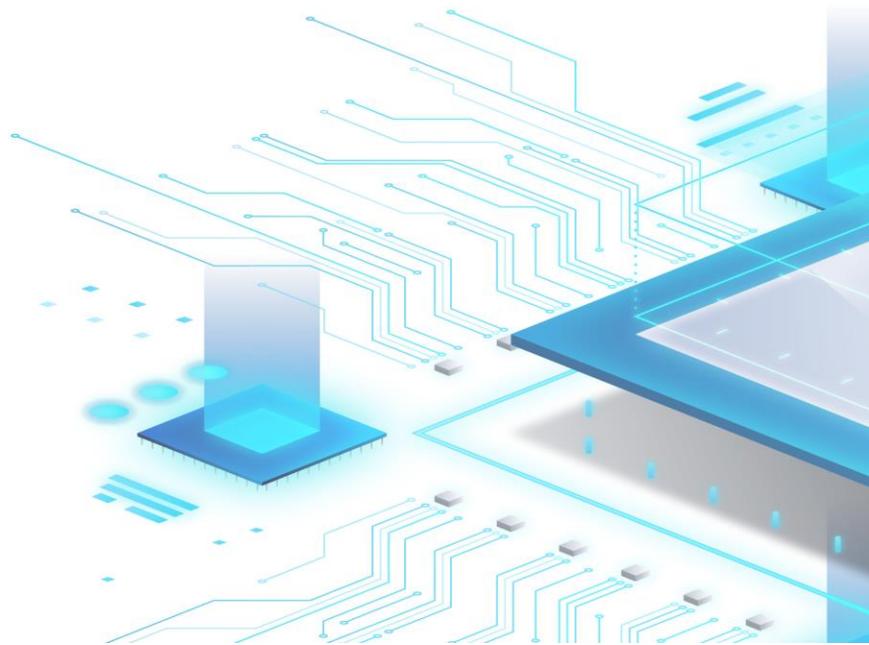
Centro de Investigación Científica, Empresarial y Tecnológica de Colombia – CEINCET

Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES

Revisión y pares evaluadores

Centro de Investigación Científica, Empresarial y Tecnológica de Colombia – CEINCET

Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES



Coordinadores editoriales

Paula Alejandra Noguera Zambrano

Editorial EIDEC

Dr. Cesar Augusto Silva Giraldo

Centro de Investigación Científica, Empresarial y Tecnológica de Colombia – CEINCET – Colombia.

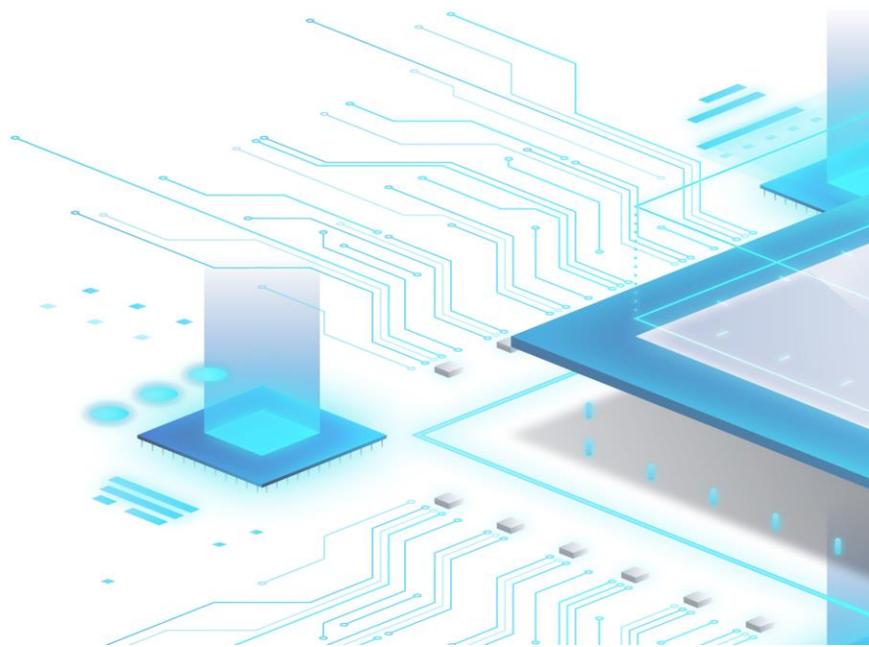
Dr. David Andrés Suarez Suarez

Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES – Colombia.

El libro **EDUCACIÓN Y VIRTUALIDAD. BUENAS PRÁCTICAS EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, está publicado bajo la licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es>). Esta licencia permite copiar, adaptar, redistribuir y reproducir el material en cualquier medio o formato, con fines no comerciales, dando crédito al autor y fuente original, proporcionando un enlace de la licencia de Creative Commons e indicando si se han realizado cambios.

Licencia: CC BY-NC 4.0.

NOTA EDITORIAL: Las opiniones y los contenidos publicados en el libro **EDUCACIÓN Y VIRTUALIDAD. BUENAS PRÁCTICAS EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, son de responsabilidad exclusiva de los autores; así mismo, éstos se responsabilizarán de obtener el permiso correspondiente para incluir material publicado por parte de la **Editorial EIDEC**.



Educación y Virtualidad. Buenas Prácticas en Ciencias Administrativas

Education and Virtuality. Good Practices in Administrative Sciences

AUTORES

Yolanda González Castro¹

Marleny Torres Zamudio²

Omaira Manzano Durán³

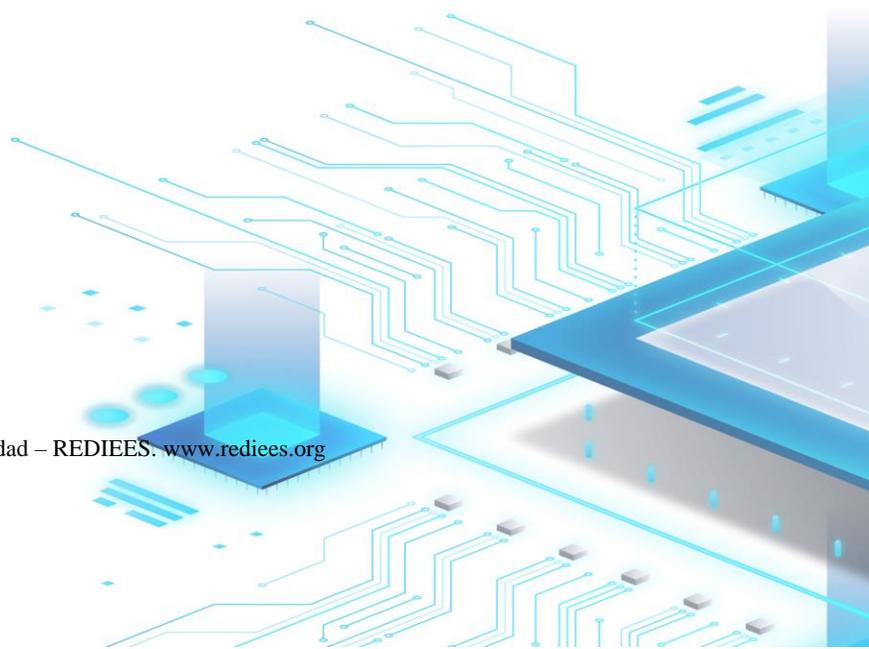
Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES.⁴

¹ Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

² Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

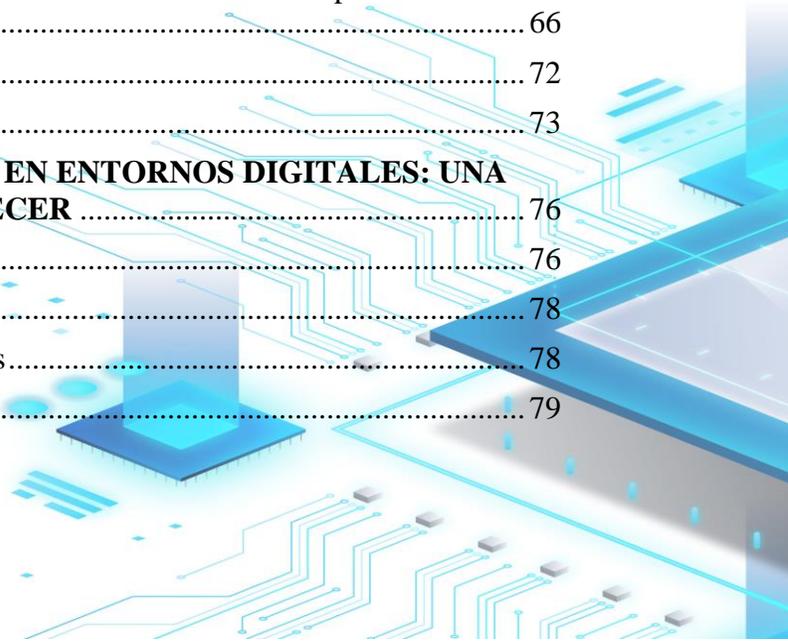
³ Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

⁴ Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. www.rediees.org

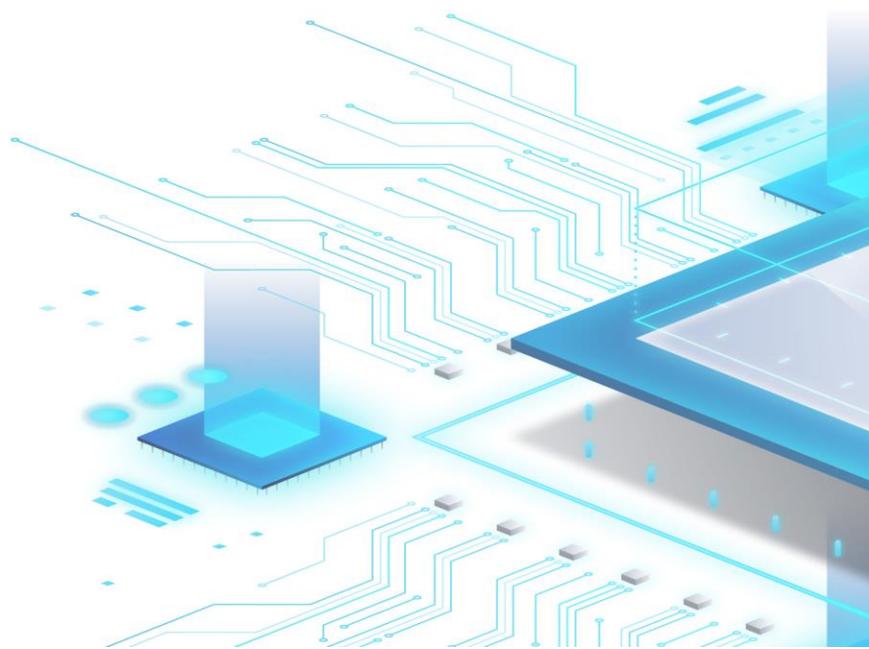


CONTENIDO

Prólogo	8
Educación y Virtualidad. Buenas Prácticas en Ciencias Administrativas.....	10
Introducción.....	12
CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA PARA ABORDAR LAS PRÁCTICAS EXITOSAS.....	15
Categorías emergentes.....	18
Técnica e Instrumentos de Recolección de la información	18
Validez y confiabilidad del instrumento.....	20
Proceso del diseño mixto secuencial.	20
Referencias	25
CAPÍTULO 2. LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS EXITOSAS EN LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS EN MODALIDAD VIRTUAL	26
Introducción.....	26
Resultados.....	27
Prácticas Académicas exitosas en áreas Administrativas identificadas	27
Conclusiones.....	49
Referencias	49
CAPÍTULO 3: RECURSOS DIGITALES EMPRESARIALES EN LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	55
Introducción.....	55
Resultados.....	57
Hacia la definición de Práctica Educativa Exitosa, PEE, en educación virtual.....	57
Las prácticas educativas exitosas en Ciencias Administrativas modalidad virtual.	64
Simuladores empresariales como práctica exitosa en la formación de profesionales en ciencias administrativas	66
Conclusión.....	72
Referencias.	73
CAPÍTULO 4. LIDERAZGO DE EQUIPOS EN ENTORNOS DIGITALES: UNA PRÁCTICA ACADÉMICA POR FORTALECER	76
Introducción.....	76
Resultados.....	78
Características del líder en Entornos Digitales.....	78
Comunicación Asertiva	79



Cohesión.....	81
Confianza.....	82
Manejo del Tiempo.....	83
Calidad.....	85
Modelo Pedagógico Propuesto para Fortalecer el Liderazgo en Equipo de trabajo en Entornos Digitales	87
Conclusiones.....	91
Referencias	93
CAPÍTULO 5. RELACIÓN DE LAS PRÁCTICAS EXITOSAS CON LA CALIDAD DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS. UN ANÁLISIS ESTADÍSTICO.	98
Introducción.....	98
Resultados.....	98
Análisis Estadístico Variable Calidad en los procesos Académicos	99
Análisis Estadístico Variable Prácticas académicas exitosas	104
Análisis correlacional entre las variables	108
Conclusiones.....	112
Referencias	113



Prólogo

El libro titulado, Educación y Virtualidad. Buenas Prácticas en Ciencias Administrativas, constituye un buen referente bibliográfico para el avance en la construcción de ese conocimiento científico, que impacte, en una sociedad cada vez más cambiante. La educación, como principal medio para la transformación de nuestra cultura, atendiendo a las necesidades particulares o contextualizadas, permite la articulación de saberes, como en este caso, las ciencias empresariales y el desarrollo de la misma, la puesta en contextos particulares, las buenas prácticas y la virtualidad.

En la actualidad la sociedad reclama prácticas con características impresionantes, las cuales demandan una integralidad entre lo disciplinar y lo humanístico mediado por la proyectiva de la virtualidad. Precisamente, sale a la luz este libro en un momento en que la humanidad está dominada por la virtualidad; y la educación virtual hace parte de ese proceso, a causa de la pandemia covid19. De manera que es muy oportuno, pues vivimos una etapa caracterizada por la llamada “siliconización del mundo”; la llamada intensificación y la expansión a nivel mundial de la “verdad siliconiana”, determinada por las tendencias tecnológicas que constituyen los componentes básicos de la tecnología 4.0: el Internet industrial de las cosas, el análisis de Big Data, la computación en la nube, la simulación, la realidad aumentada, los robots autónomos, la fabricación o manufactura aditiva, y la ciberseguridad, tan de moda por la bioseguridad.

Este libro es una respuesta a los nuevos ideales de las generaciones emergentes, el emprendimiento, la telemática y el desarrollo de empresas start-up, que estarán determinados por el imperio de los datos. La digitalización desplazará al maestro tal como lo conocimos en la Modernidad, pues serán los algoritmos los que determinarán el qué, cómo, cuándo y para qué de la formación pedagógica. Por eso necesitamos repensar la práctica pedagógica para una generación que ya está entre nosotros, pues el tiempo real modificó las esperas a futuro.



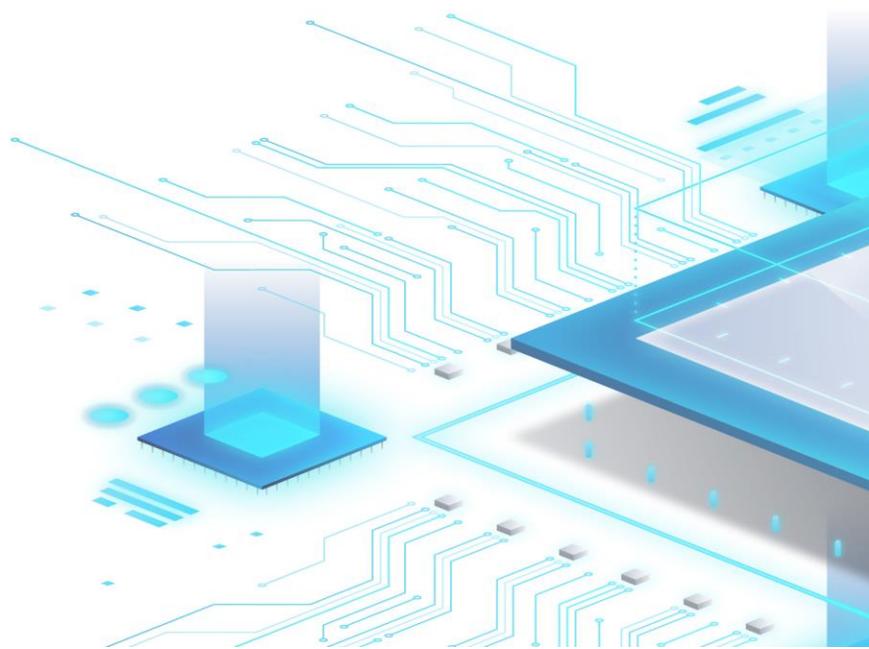
Es una hoja de ruta en las que se perfilan las nuevas herramientas en la formación de los líderes con alta capacidad de logro, a fin de ser efectivos en la toma de decisiones, y que aprendan a anticiparse a los problemas, para saber manejar un mundo cada más caótico; las empresas necesitaran cada vez más líderes que pueda gerenciar el caos (Tom Peter, 1991).

En este sentido, se proponen lineamientos para mejorar los superaprendizajes: la neuro plasticidad cerebral, el neuroaprendizaje y la capacidad atencional. Vivimos tiempos en los que se requiere de una vocación prospectiva, y en este caso, tenemos en nuestras manos el resultado de un trabajo de equipo en aras de dar cuenta de los tiempos que exige el mundo de hoy.

El gran aporte a la ciencia, que las autoras comparten a través de esta obra como resultados de investigación, constituye un referente para los estudiantes, investigadores y comunidad en general, interesada en los temas de las buenas prácticas, de la virtualidad y especialmente en una buena educación.

Doctor José Pascual Mora García.

Doctora Lucy Gómez Mina.



Educación y Virtualidad. Buenas Prácticas en Ciencias Administrativas

Education and Virtuality. Good Practices in Administrative Sciences

RESUMEN

Las prácticas académicas exitosas incentivan el aprendizaje y la creatividad de los estudiantes. En este sentido, el propósito de la investigación fue comprender las prácticas educativas virtuales en el área de las ciencias empresariales, que los actores identifican como exitosas y potenciarlas mediante estrategias de mejoramiento. La investigación se realizó mediante un enfoque mixto. En la primera fase de la indagación se utilizó la investigación cuantitativa. Se relacionaron las variables prácticas exitosas y calidad en los procesos académicos para determinar niveles de correlación entre las variables. Para la segunda fase del proyecto se utilizó el paradigma cualitativo fenomenológico y de teoría fundamentada, identificando una serie de estrategias innovadoras basadas en la tecnología y además construir un modelo pedagógico para el desarrollo del liderazgo en estudiantes de áreas administrativas, para el trabajo en entornos distribuidos. La contribución del libro a la comunidad científica y educativa se evidencia en la comprensión de las prácticas más usadas y de mayor impacto, atendiendo la premisa de formar integralmente al estudiante, por cuanto identifica prácticas que desarrollan competencias tecnológicas, sociales, disciplinares, en la formación investigativa y aquellas propias de la educación en modalidad virtual. Ratifica la importancia de las prácticas educativas no solo para el aprendizaje del estudiante sino también en el fortalecimiento de la disciplina y las instituciones de educación superior. De igual forma, aporta una serie de estrategias tecnológicas y sociales que fortalecen la educación en ambientes virtuales, constituyéndose en referente de consulta y motivación a la innovación pedagógica para docentes de ciencias administrativas en modalidad virtual.

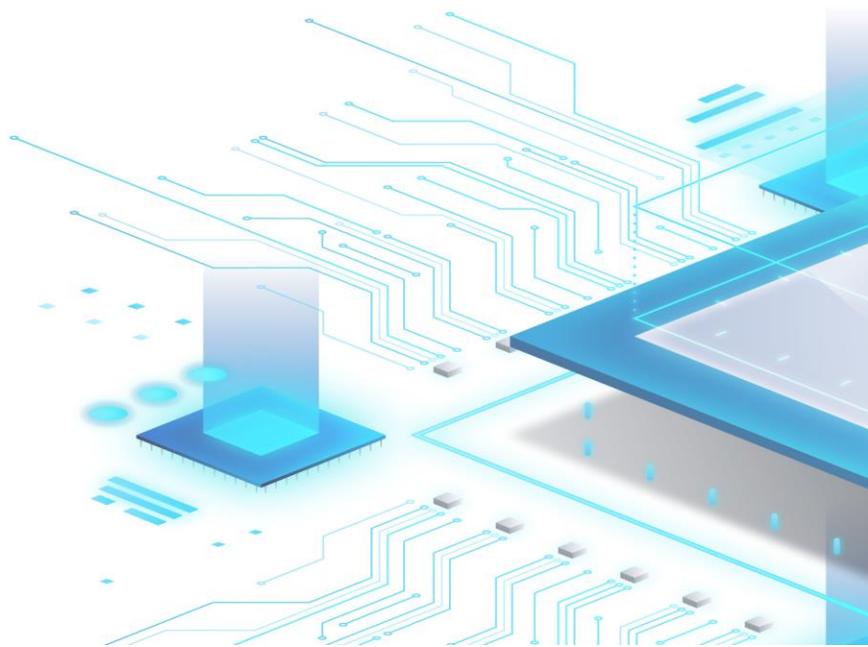
PALABRAS CLAVES: Ciencias empresariales, prácticas exitosas, simuladores, liderazgo.



ABSTRACT

Successful academic practices encourage student learning and creativity. In this sense, the purpose of the research was to understand the virtual educational practices in the area of business sciences, which the actors identify as successful and promote them through improvement strategies. The research was carried out using a mixed approach. Quantitative research was used in the first phase of the inquiry. The variables of successful practices and quality in academic processes were related to determine levels of correlation between the variables. For the second phase of the project, the qualitative phenomenological and grounded theory paradigm was used, identifying a series of innovative strategies based on technology and also building a pedagogical model for the development of leadership in students of administrative areas, for work in distributed environments. The contribution of the book to the scientific and educational community is evidenced in the understanding of the most used practices and those with the greatest impact, considering the premise of integrally training the student, since it identifies practices that develop technological, social, disciplinary skills, in training investigative and those of education in virtual modality. Ratifies the importance of educational practices not only for student learning but also in strengthening discipline and higher education institutions. In the same way, it provides a series of technological and social strategies that strengthen education in virtual environments, becoming a reference for consultation and motivation for pedagogical innovation for teachers of administrative sciences in virtual modalit

KEYWORDS: Business sciences, successful practices, simulators, leadership.



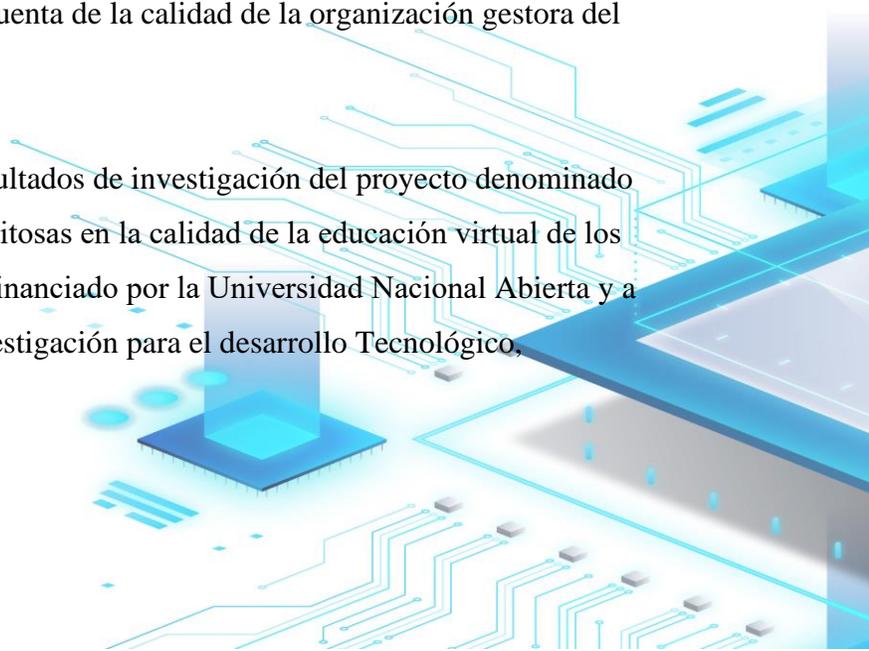
Introducción

En el proceso de aprender es necesaria la construcción y deconstrucción de saberes para encontrar formas efectivas para llegar al conocimiento. Cuando las actividades curriculares se desarrollan en entornos virtuales le agregan dimensiones adicionales como la comunicación en línea y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Al hablar de prácticas se presentan imaginarios que dan razón de un conocimiento en ejecución y de una evaluación de resultados. Cuando las prácticas se realizan a nivel de educación superior entran en juego competencias de alto nivel mediadas por una serie de actividades que permiten la gestión del conocimiento y su transferencia.

Una práctica educativa exitosa es, por tanto, una experiencia pedagógica que arroja buenos resultados y se enmarca en la innovación y el desarrollo de procesos cognitivos. Parte de una situación y al final se obtiene una mejora o una respuesta. Para lograr el objetivo propuesto, la práctica se realiza en forma sistemática, paso a paso. Las bondades de una práctica exitosa radican en poder demostrar el dominio del conocimiento, transmitirlo a otros para replicar, evaluar y sugerir mejoras. El cúmulo de buenas prácticas dan un valor agregado a las instituciones educativas.

Así entonces, las prácticas educativas exitosas en entornos virtuales son un sistema de procesos pedagógicos de orden superior donde intervienen docentes que orientan el proceso y estudiantes que se apropian del mismo por medio de actividades interactivas. La unión de estos elementos permite la gestión del conocimiento y su transferencia exitosa en las organizaciones y la sociedad, dando cuenta de la calidad de la organización gestora del conocimiento.

El presente libro es uno de los resultados de investigación del proyecto denominado “Incidencia de las prácticas educativas exitosas en la calidad de la educación virtual de los profesionales de áreas administrativas”, financiado por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia y realizado por el grupo de investigación para el desarrollo Tecnológico,



Económico y Social - GRINDES - adscrito a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN.

En el primer capítulo se construyó una metodología mixta que integró la investigación correlacional, no experimental de corte transversal del enfoque cuantitativo y la teoría fundamentada y fenomenológica del enfoque cualitativo, para de esta forma, abordar una investigación que exigía una metodología particular, atendiendo a las necesidades del objeto de estudio.

El segundo capítulo da cuenta de los resultados de la indagación sobre las prácticas existentes y su impacto de acuerdo con la evaluación que los actores hacen de las mismas. Esta parte de la investigación se centró en la recolección de prácticas en las Universidades que ofrecen programas en Ciencias Administrativas en modalidad virtual, su impacto y la relación de las prácticas con la calidad académica. De igual forma, identifica en los simuladores una práctica académica exitosa que acerca al estudiante a situaciones propias de su quehacer profesional, preparándolo en la toma de decisiones. La gestión del liderazgo en entornos virtuales es una práctica exitosa pero poco aprovechada, que fortalece la autonomía, el interés en la búsqueda del bien común a través del trabajo en equipo.

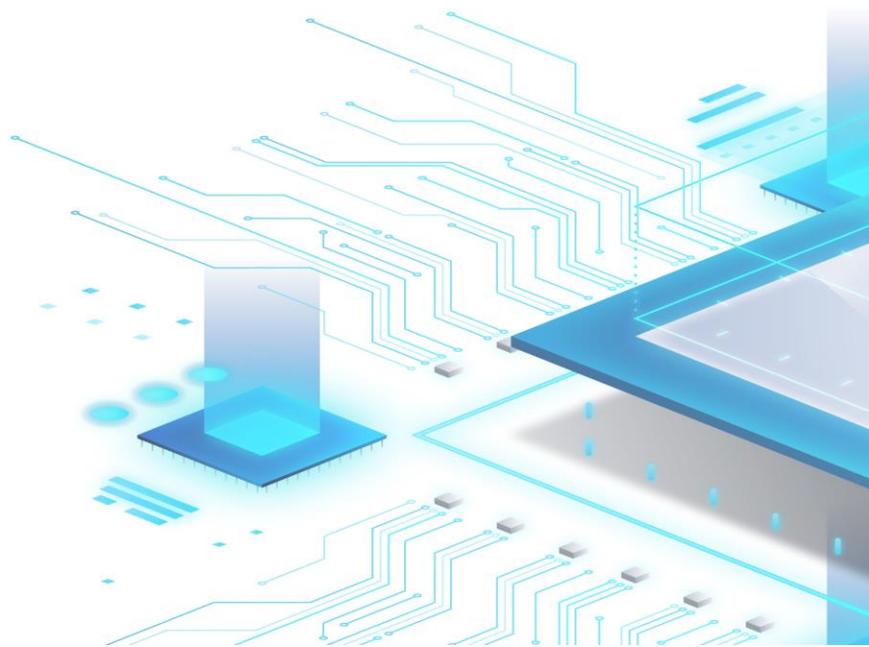
En el tercer capítulo se seleccionan una serie de estrategias que integran el componente de innovación y tecnología para aplicar en ambientes virtuales de aprendizaje, se reflexiona en la importancia del uso de los simuladores empresariales para el desarrollo de las competencias en estudiantes de ciencias administrativas, se hace una relación de los diferentes simuladores que existen y sus potencialidades, como también se presentan formas de integrar tecnologías 4.0 en las prácticas educativas.

En el cuarto capítulo se aborda la necesidad de gestionar el conocimiento en los grupos colaborativos, se entrega un modelo pedagógico para fortalecer el liderazgo en ambientes remotos, como estrategia para el desarrollo de habilidades y destrezas para que los estudiantes logren con sus equipos de trabajo el cumplimiento efectivo de los resultados. Aborda teorías como el neuro liderazgo, la conectividad interpersonal, la planeación estratégica y la gestión de proyectos en entornos distribuidos para gestionar la



confianza, cohesión, manejo del tiempo, comunicación asertiva y calidad de los entregables.

En el quinto capítulo. Se determina mediante el empleo del software SPSS el análisis estadístico de las variables y se mide el nivel de incidencia de las prácticas educativas exitosas que se realizan en la formación de administradores en la modalidad virtual en torno a la calidad en los procesos académicos, proponiendo maneras de implementar dichas prácticas en las ciencias administrativas.



CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA PARA ABORDAR LAS PRÁCTICAS EXITOSAS

Yolanda González Castro⁵, Marleny Torres Zamudio⁶, Omaira Manzano Durán⁷

En este apartado, se establece el enfoque, tipo y diseño de la investigación, población y muestra al igual que las variables y categorías del estudio. Los instrumentos de recolección de información contaron con los respectivos criterios de validez y confiabilidad, así como el procedimiento y el método de análisis de los datos. Sustentado en autores como Hernández, Fernández y Baptista (2014), Creswell (2013) y Supo (2013) entre otros, que permitieron el abordaje sistemático de los objetivos.

Enfoque epistemológico de la investigación

La investigación abordó un enfoque mixto. Acorde a Hernández-Sampieri y Mendoza (citado por Hernández et al., 2014) dicho enfoque orienta un proceso sistemático, que conlleva la recolección de información tanto cualitativa como cuantitativa y la integración para responder al problema objeto de estudio. A su vez, Creswell (2013) afirma que la metodología mixta emplea datos documentales y simbólicos como también integra datos numéricos para resolver las preguntas problematizadoras en las ciencias.

Diseño de Investigación

Existen diferentes modelos para abordar estudios de enfoque mixto. No obstante, es el investigador el que da a su trabajo un diseño propio de acuerdo a las necesidades de la investigación (Creswell, 2013). En la presente investigación se adaptó un diseño explicativo secuencial. La primera etapa del diseño permitió procesar los datos cuantitativos resultado de la recolección de información e identificar las prácticas educativas exitosas. A partir de

⁵ Administradora de empresas, UNAD, Magister en Dirección estratégica, Universidad Iberoamericana, Doctor en Administración de Negocios, UNAD-Florida, Docente asociado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, correo electrónico: yolanda.gonzalez@unad.edu.co.

⁶ Economista, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Especialista en Finanzas. Magister en Administración. Doctora en Ciencias de la Educación, Docente Asociada de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD. correo electrónico: marleny.torres@unad.edu.co.

⁷ Licenciada en Matemáticas y Física, UFPS, Magister en Administración de empresas, Universidad Santo Tomás, Doctor en Administración de Negocios, UNAD-Florida, Docente asociado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, correo electrónico: omaira.manzano@unad.edu.co



los resultados de la fase cuantitativa se seleccionaron las dos prácticas más relevantes para iniciar la investigación cualitativa y entregar resultados pertinentes sobre ellas. Al combinar los resultados cuantitativos y cualitativos se construyen los resultados finales de la investigación. De acuerdo a Hernández et al. (2018) las dos fases son sistemáticas y se integran para su interpretación e informe final.

En lo cuantitativo, se realiza una investigación correlacional, no experimental de corte transversal. Este tipo de investigación es valiosa cuando lo que se pretende es establecer relaciones entre variables a través de coeficientes de correlación, sin manipularlas. En lo cualitativo, se empleó un tipo de investigación fenomenológica y de teoría fundamentada.

Población

Se trabajó con 15 universidades entre públicas y privadas que constituyen la población objeto de investigación. De estas universidades existe un promedio de estudiantes y docentes a distancia de 2300. Del total los estudiantes y docentes en ciencias administrativas corresponden a 630 personas.

Muestra

Teniendo en cuenta los requerimientos de la investigación y el tamaño de la población, se hace necesaria la aplicación de la siguiente fórmula estadística para muestras finitas:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

De donde, n = muestra, N = población dada en el estudio = 630 estudiantes y docentes, Z = Indicador de confianza = 90% = 1.645, p = Proporción de aceptación = 50% = 0.5, q = Proporción de rechazo = 50% = 0.5, e = Error poblacional dispuesto a asumir = 8% = 0.08

$$n = \frac{(1.645)^2 * 630 * 0.50 * 0.50}{(0.08)^2 * (630 - 1) + (1.645)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 91$$

Variables

Las variables que se analizaron en la investigación se relacionan a continuación:

Calidad en los procesos académicos. Existen diferentes criterios de evaluación de la calidad de la educación virtual, pero aquellos que se relacionan con los procesos de práctica docente se encuentran: El currículo, la calidad docente, las herramientas didácticas, los resultados de aprendizaje y el adecuado uso de las TIC. El currículo está presente en los syllabus y las guías de curso, el material didáctico especialmente seleccionado y el plan curricular (Padilla, Vega y Rincón, 2014).

Prácticas educativas exitosas. Existen diferentes criterios que determinan una buena práctica docente: aborda aprendizajes significativos, el estudiante centro del proceso de aprendizaje, reconocimiento de la diversidad, desarrolla habilidades de pensamiento de orden superior y habilidades sociales, promueve el trabajo colaborativo, estimula la autonomía, incentiva la perseverancia, fomenta el pensamiento creativo, promueve actividades aplicadas al contexto, realiza una evaluación continua del aprendizaje, propicia la interdisciplinariedad, cambia los roles para el docente y emplea múltiples recursos educativos (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2015). A partir del análisis efectuado se operacionalizan las variables como se aprecia en la Tabla 1.

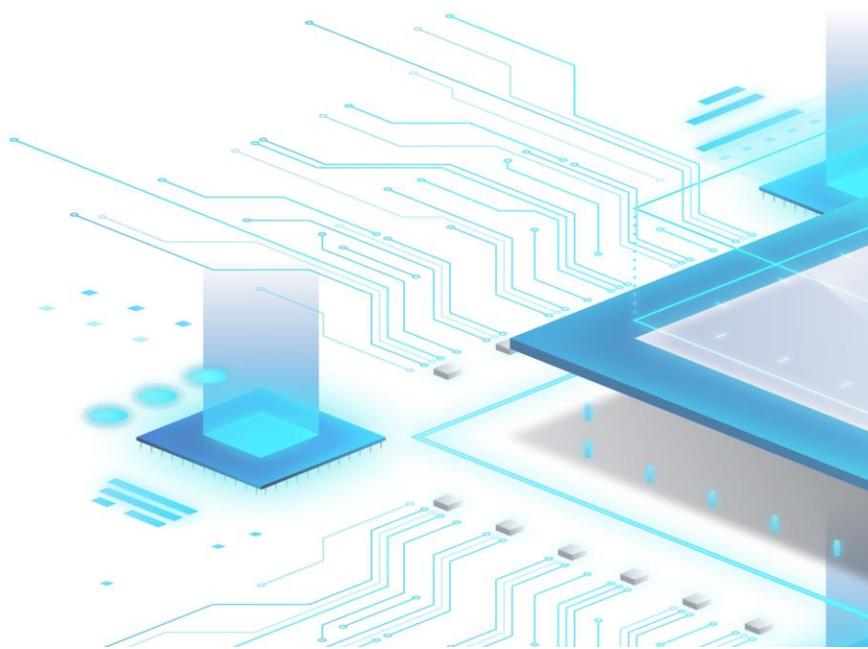


Tabla 1.
Operacionalización de Variables

Variable	Indicadores
Prácticas exitosas	Innovadora Replicable Sostenible Autonomía Cumplimiento de competencias Satisfacción del estudiante
Calidad en los procesos académicos	Adecuado uso de las TIC Planeación curricular Herramientas didácticas Plataformas virtuales Transferencia de conocimiento Logro de objetivos

Fuente: Las autoras

Categorías emergentes

En el método cualitativo emergieron las siguientes categorías: definición de práctica educativa exitosa en educación virtual, uso y aplicaciones de los simuladores a las prácticas académicas en ciencias empresariales y liderazgo de equipos de trabajo en entornos digitales.

Técnica e Instrumentos de Recolección de la información

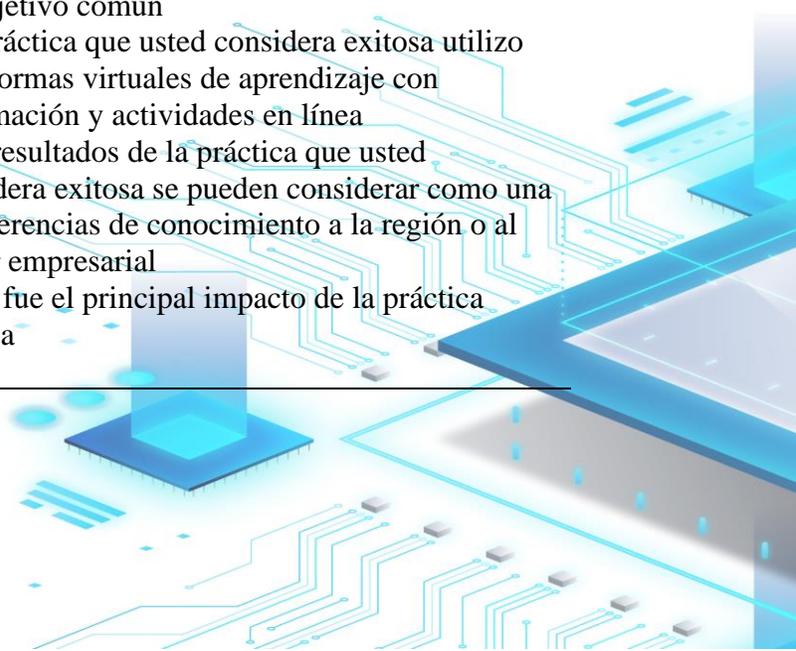
Para el estudio se realizó la revisión documental de diversas fuentes bibliográficas como: *Scopus, Scielo, Dialnet, Redalyc, Science Direct* y repositorios de trabajos de maestría y doctorado. Además, se empleó un cuestionario, el cual está construido mediante una escala Likert. Los Instrumentos para la recolección de información se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2.
Instrumento de recolección de información

Variable	Dimensiones	Ítems
Prácticas exitosas	Innovadora	-De las prácticas educativas en las que usted ha participado en el último año ¿Cuál considera ha sido exitosa y por qué?
	Replicable	

Sostenible	-Los resultados de la práctica que usted considera exitosa permitió incorporar mejoras a las
Autonomía	situaciones existentes o en la forma de adquirir conocimiento (innovadora).
Cumplimiento de competencias	-La práctica que usted considera exitosa se puede volver a implementar en el mediano y largo plazo.
Satisfacción del estudiante	-La práctica que usted considera exitosa se puede convertir en un modelo piloto, replicable a diferentes casos -La práctica que usted considera exitosa permitió desarrollar la autonomía de los estudiantes -La práctica que usted considera exitosa permite coadyuvar al cumplimiento de las competencias de los cursos -Al terminar la práctica exitosa se evidenció el compromiso y la satisfacción del estudiante
Calidad en los procesos académicos	
Adecuado uso de las TIC	-La práctica que usted considera exitosa, utilizó las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), para promover el trabajo colaborativo y la gestión del conocimiento
Planeación curricular	-En el desarrollo de la práctica realizada fue necesario motivar y orientar a los estudiantes en forma permanente
Herramientas didácticas	-En la práctica realizada, usted se ciñó a una planeación acorde al currículo y logró los resultados esperados.
Plataformas virtuales	- Usted considera que las herramientas didácticas utilizadas fueron claras y permitieron lograr los objetivos
Transferencia de conocimiento	-Usted considera que este tipo de prácticas son adecuadas para integrar a los participantes por un objetivo común
Logro de objetivos	-La práctica que usted considera exitosa utilizó plataformas virtuales de aprendizaje con información y actividades en línea -Los resultados de la práctica que usted considera exitosa se pueden considerar como una transferencia de conocimiento a la región o al sector empresarial -Cuál fue el principal impacto de la práctica exitosa

Fuente: Las autoras



Validez y confiabilidad del instrumento

Para verificar que el instrumento mida los aspectos relativos a las variables fue necesario estimar su validez. En la investigación efectuada se realizó validez de contenido por medio de tres expertos en la temática analizada, quienes dieron sus aportes para el mejoramiento del instrumento.

Posteriormente, cuando el instrumento tiene validez de contenido se hace necesario a través de una prueba piloto evaluar sus características métricas (Supo, 2013). La confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (Hernández et al., 2014, p. 235). Al instrumento construido se le calculó la confiabilidad mediante el coeficiente Alpha Cronbach, obteniendo un valor de alto del 87.5%.

Tabla 3.
Coeficiente Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,875	,905	13

Fuente: Las autoras

Proceso del diseño mixto secuencial.

Método cuantitativo

Las fases involucradas para la recolección de datos y análisis de la información de la investigación se exponen a continuación:

Fase 1- Revisión documental para validar las variables seleccionadas

Fase 2- Realización del Pilotaje. A través de una carta dirigida a los Rectores o líderes académicos de las diversas universidades objeto de estudio, se solicitó permiso para realizar



el pilotaje a través de un proceso aleatorio con el fin de evaluar la validez y confiabilidad del instrumento de recolección (encuesta).

Fase 3-Validez y Confiabilidad. El instrumento de recolección de la información (encuesta) se sometió a pruebas de validez y confiabilidad. Los encuestados en el proceso del pilotaje ayudaron a aclarar dudas en la construcción de algunas preguntas que permitieron su reformulación. Se establece el índice de Alfa Cronbach con un valor mayor a 0.875, lo cual se considera alto en el proceso de pilotaje.

Al cuestionario elaborado también se le confirmó validez de contenido por medio de una revisión teórica y el juicio de tres expertos. En dicho cuestionario los expertos consideraron la necesidad de eliminar algunas preguntas y mejorar la redacción de otras para una mejor comprensión. Por otro lado, se hizo necesario incluir otras preguntas pues a juicio de los expertos se debía dar una mayor claridad a cada constructo.

Fase 4- Solicitud de Permisos. A través de un oficio dirigido a los Rectores o líderes académicos de las universidades objeto de estudio, se solicitaron los permisos necesarios para aplicar los cuestionarios a los docentes y estudiantes.

Fase 5 -Aplicación Instrumento. Los instrumentos de recolección de información, se aplicaron en forma virtual. Se aclaró a los participantes que la información obtenida en el estudio es estrictamente confidencial. Se codificaron las respuestas antes de hacer la tabulación y análisis de las mismas.

Fase 6-Análisis de la Información. Con los resultados de la aplicación de los instrumentos se realizó un análisis estadístico utilizando el programa SPSS. Posteriormente, se realizó un análisis de correlación, que permitió analizar la relación entre las dos variables medidas. El parámetro R, llamado coeficiente de correlación, midió la correlación existente entre las variables.

Fase 7- Discusión de los Resultados. Se enunciaron las conclusiones y recomendaciones en función de los resultados del análisis de datos.

Con las experiencias identificadas en el método cuantitativo se procedió con el método cualitativo.



Descripción del proceso de la fase cualitativa de tipo fenomenológico hermenéutico

La fenomenología hermenéutica se basa en dar significado a las experiencias que viven las personas. Para comprender la importancia, uso y aplicaciones de los simuladores a las prácticas académicas en ciencias empresariales fue necesario interpretar como estas experiencias se perciben por quienes los aplican en diferentes contextos y lo divulgan por medio de la comunicación escrita en documentos científicos, de tal forma que con su análisis se dio respuesta al cómo se usan, en qué contextos se usan y cuál es el horizonte de los simuladores en la era de la transformación digital. Para el desarrollo del método se realizaron las siguientes fases:

Fase 1. Clarificación de presupuestos a partir de la selección de documentos científicos y revisión de avances

Fase 2. Selección de la experiencia vivida. Categorización de los usos y aprovechamiento que se le puede dar a los simuladores en las prácticas académicas y de los cambios que se harán de ellos en un horizonte de tiempo futuro

Fase 3. Reflexión de la experiencia. Análisis de la información recopilada.

Fase 4. Construcción de resultados.

Descripción del proceso de la fase cualitativa de tipo teoría fundamentada

En el proceso de comprender la forma en que una práctica académica puede instaurarse en un grupo de estudiantes y desarrollar en ellos el liderazgo de equipos de trabajo en entornos virtuales fue necesario utilizar el método de la teoría fundamentada que nace a partir de la recopilación de datos en forma sistemática. La fuente de datos empleada fue la consulta bibliográfica.

La categoría de análisis correspondió al liderazgo de equipos de trabajo en entornos digitales y su relación con las subcategorías: comunicación asertiva, cohesión, confianza, justo a tiempo y calidad. Para el estudio se revisaron 71 referencias bibliográficas, se descartaron 20 porque se apartaban de las subcategorías y se consolidaron los resultados



con 51 documentos científicos. Las fuentes bibliográficas empleadas fueron *Scopus*, *Scielo*, *Dialnet*, *Redalyc*, *Science Direct* y repositorios de trabajos de maestría y doctorado.

Las fases de la investigación fueron las siguientes:

Fase 1. Recolección de documentos de las bases de *datos Scopus*, *Scielo*, *Dialnet*, *Redalyc*, *Science Direct* y repositorios de trabajos de maestría y doctorado.

Fase 2. Organización de datos: Los documentos seleccionados se empaquetaron en el software Atlas Ti.

Fase 3. Análisis de datos: Se realizó una codificación abierta buscando relación con las categorías liderazgo de equipos de trabajo en entornos digitales y una codificación axial con los criterios comunicación asertiva, cohesión, confianza, justo a tiempo y calidad. El análisis se efectuó hasta acontecer la saturación teórica, es decir, hasta ocurrir la repetición o la ausencia de datos.

Fase 4. Construcción de la teoría: Posteriormente se realizó la construcción de los resultados de aprendizaje y del modelo pedagógico para hacer más eficiente el liderazgo de equipos en entornos digitales.

La compilación de la metodología empleada para el estudio se aprecia en la siguiente figura:

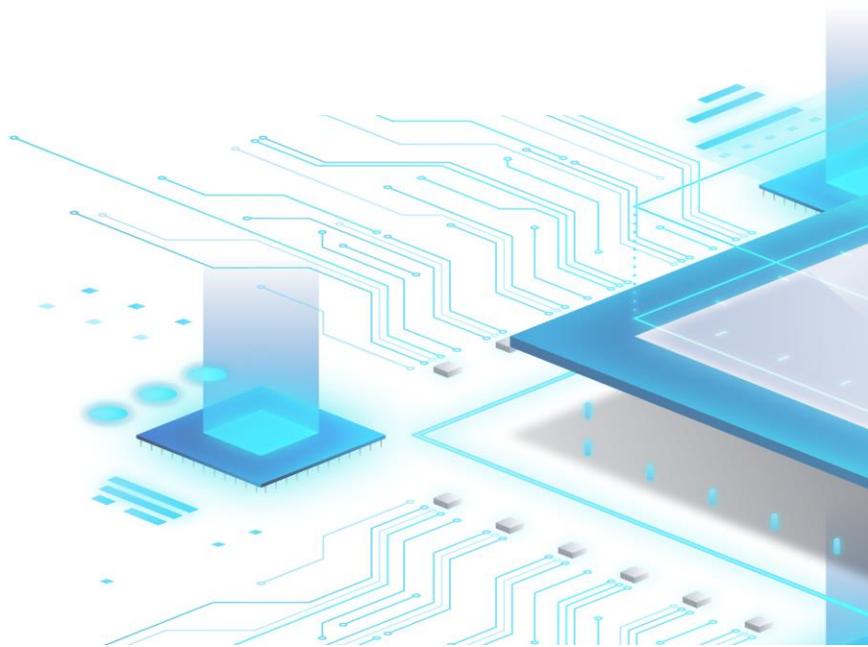
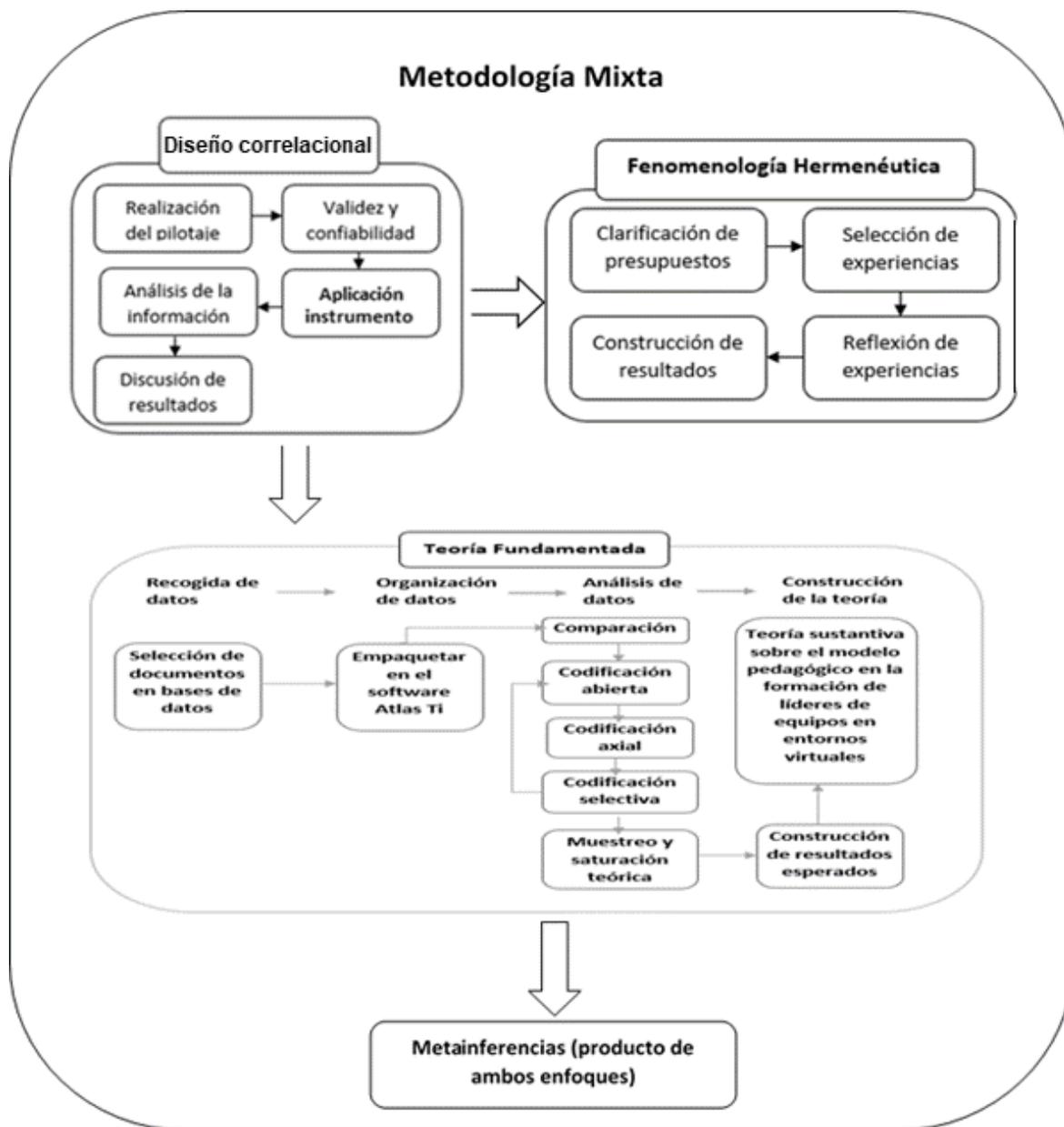
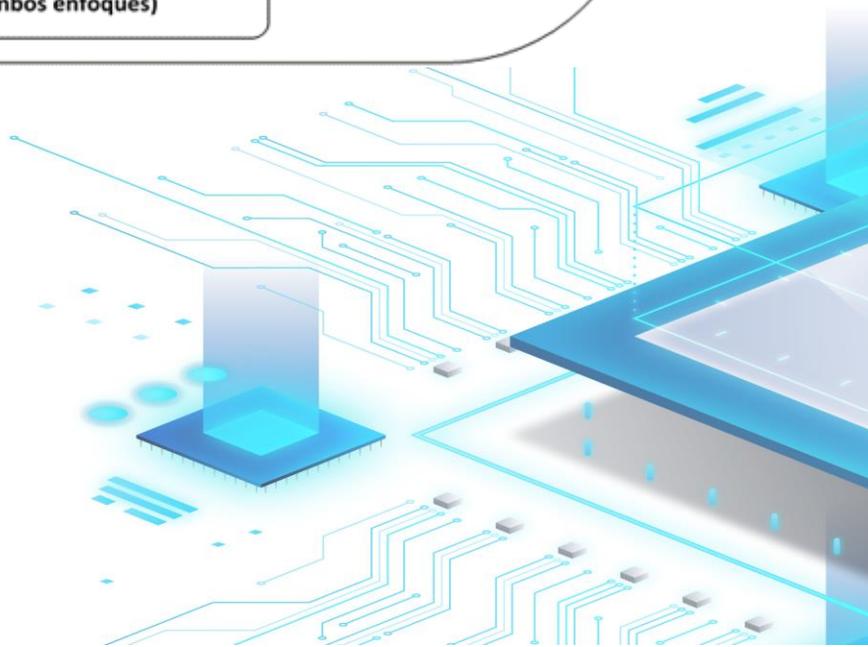


Figura 1. Metodología mixta aplicada en la investigación

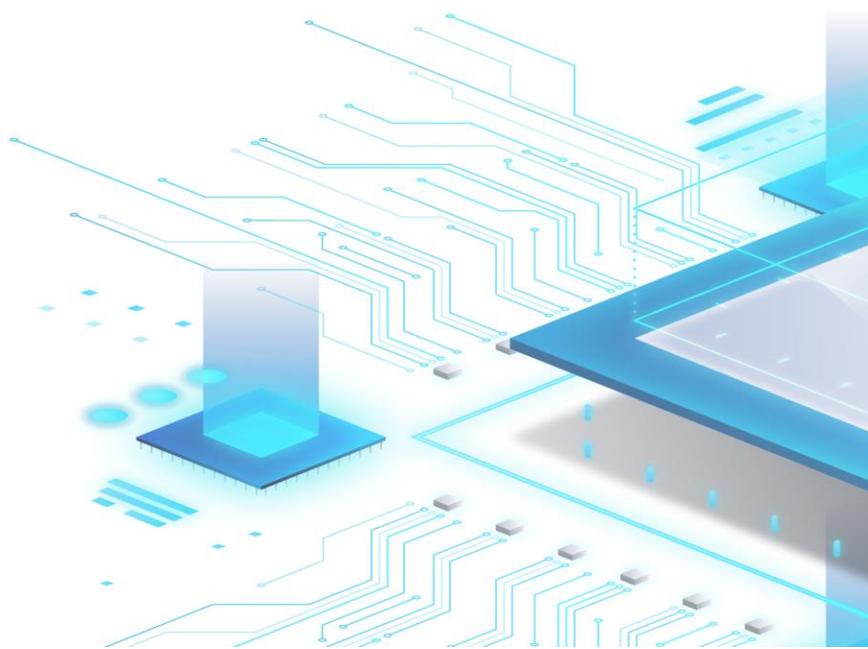


Fuente: Las autoras



Referencias

- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4a.ed.). Thousand Oaks, CA, EE. UU. SAGE.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta. Edición. México. Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Padilla, E., Vega, P. y Rincón, D. (2014). Tendencias y dificultades para el uso de las TIC en Educación Superior. *Ciencias de la Educación*, 272-295.
- Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (2015). *Informe sobre Iniciativa Buenas Prácticas Docentes con Uso 1958 de Aula Virtual*. Santiago: Autor
- Supo, J. (2013). *Cómo validar un instrumento*. Perú: Biblioteca Nacional del Perú



CAPÍTULO 2. LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS EXITOSAS EN LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS EN MODALIDAD VIRTUAL

Yolanda González Castro⁸, Marleny Torres Zamudio⁹, Omaira Manzano Durán¹⁰

Introducción

Se considera que existe una buena práctica académica cuando se hace evidente su potencial de servir y ser replicado. La “práctica buena” pasa a convertirse en “buena práctica” en la medida en que logra expresar el saber de una profesión (Corpas-Arellano, 2014). Su validez puede ser demostrada, transferida y promovida en el ambiente educativo como alternativa innovadora ante las situaciones comunes que viven los docentes en el desarrollo de su actividad diaria (De Pablos y González, 2007). Así también, para Duran-Rodríguez y Estay-Niculcar (2016) al concepto de buenas prácticas le es inherente su capacidad de transferibilidad, para ser aplicado en contextos similares y su exportabilidad, que permite la aplicación en otros ambientes académicos.

Existen tres condiciones para considerar una buena práctica. La primera, hace referencia a la existencia de la práctica como tal, es decir, a las acciones que les resultan funcionales a los docentes para desarrollar su labor a partir de la experimentación, la innovación, la difusión y el intercambio de información. La segunda condición, se refiere a la visibilidad de la práctica, por lo que es preciso, evidenciarla para que adquiera su capacidad de transformar la actividad docente (Zabalza-Beraza, 2012).

⁸ Administradora de empresas, UNAD, Magister en Dirección estratégica, Universidad Iberoamericana, Doctor en Administración de Negocios, UNAD-Florida, Docente asociado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, correo electrónico: yolanda.gonzalez@unad.edu.co.

⁹ Economista, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Especialista en Finanzas. Magister en Administración. Doctora en Ciencias de la Educación, Docente Asociada de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD. correo electrónico: marleny.torres@unad.edu.co.

¹⁰ Licenciada en Matemáticas y Física, UFPS, Magister en Administración de empresas, Universidad Santo Tomás, Doctor en Administración de Negocios, UNAD-Florida, Docente asociado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, correo electrónico: omaira.manzano@unad.edu.co



La tercera condición responde a unas realidades específicas, asimilándose a las condiciones propias de un entorno. Si bien las buenas prácticas son replicables, no tienen un carácter de universalidad, sino que, por el contrario, aplican como punto de referencia en circunstancias propias del medio bajo el cual se generan. Sin embargo, a estas tres condiciones es necesario agregarle fundamentación teórica y soporte desde la pedagógica y la legislación educativa respectivamente. Otras características a tener en cuenta en la identificación de una práctica exitosa para mejorar la calidad de los procesos académicos son: innovación, sostenibilidad, autonomía, desarrollo de competencias y satisfacción del estudiante (Jiménez, Hernández y González, 2013).

Resultados

Prácticas Académicas exitosas en áreas Administrativas identificadas

Los factores que propician las buenas prácticas se enfocan en tres direcciones; están los que tienen que ver con las competencias y habilidades de los profesores en el dominio y conocimiento de recursos tecnológicos y las capacidades para investigar e innovar en el aula; un segundo factor, se refiere a las condiciones que generan las instituciones, en cuanto a motivación y procesos de formación para que, efectivamente, los docentes realicen buenas prácticas. A su vez, unas condiciones de infraestructura tecnológica y de innovación, con las que cuente el personal docente, siendo este el tercer factor de impacto para propiciar esas buenas prácticas docentes (Duran-Rodríguez y Estay-Niculcar, 2016).

También, con el propósito de determinar los criterios que identifican aquello que se supone una buena práctica, Gradaille-Pernas y Caballo-Villar, (2016), consideran la propuesta de la UNESCO, siendo la innovación, la eficacia, la sostenibilidad y la replicabilidad, elementos referentes para quienes trabajan en el intento de adjetivar una acción, herramienta o método como buena práctica (Ver Figura 2).

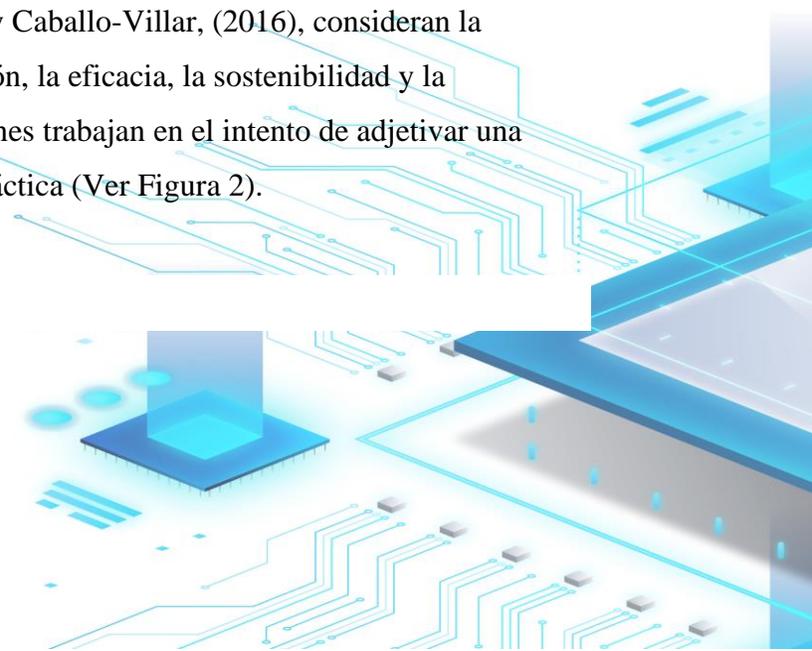
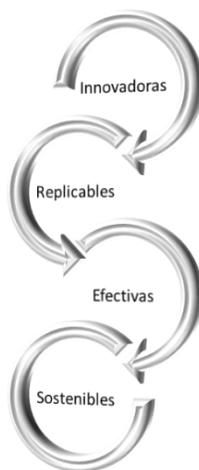


Figura 2. Características de una Buena Práctica en Educación

Características de Buenas Prácticas en Educación



Fuente: Las autoras a partir de (Gradaille-Pernas y Caballo-Villar, 2016)

En el mismo sentido, el Ministerio de Educación de Colombia, establece unos criterios que han de tomarse como referentes para caracterizar una buena práctica, basándose en el modelo propuesto por Observatorio Colombiano de Dirección y Gestión Universitaria – TELESCOPI – Colombia, para quienes, una buena práctica se refiere a un conjunto de principios, medidas, actuaciones y experiencias que se toman como referentes a seguir, luego de cumplir con lo que denominan el ciclo de efectividad institucional y reportar ventajas para la organización de forma constatada y probada.

Vale la pena aquí también mencionar que el Ministerio de Educación de Colombia, en los últimos años, ha convocado a las Instituciones de Educación Superior a hacer visibles las buenas prácticas que desarrollan, a fin de contribuir con los propósitos de mejora continua. Así, en el marco del Foro Internacional de sistemas de aseguramiento de la calidad para la educación superior, realiza una convocatoria de buenas prácticas, en las que se establecen unas dimensiones valorativas así: la planificación, desarrollo, ejecución y resultados de la práctica.

De igual manera, se hace necesario mostrar datos de eficiencia y eficacia, satisfacción por parte de los grupos con los que se trabajaron las buenas prácticas; métodos o sistemas de evaluación previstos y aplicados; demostrar el carácter innovador ya sea al interior de las instituciones o en el contexto y, por último, los medios utilizados para la debida divulgación de la práctica. Cada uno de estos aspectos con una puntuación o ponderación valorativa asignada previamente (Mineducación, 2019). En la Tabla 4 se describen las prácticas educativas exitosas que fueron enunciadas por los encuestados.

Tabla 4. Prácticas exitosas identificadas

Prácticas Académicas exitosas	Descripción
Actividades Lúdicas que permitan el cumplimiento de competencias	El juego es una de las principales herramientas de simulación que permite monitorear el logro de los objetivos planteados (Margulis, 2007). Las principales ventajas de la aplicación de los juegos empresariales es que permite llevar la teórica a la práctica y despierta en los estudiantes la habilidad para la toma de decisiones.
B-learning y m learning	El e-learning o aprendizaje en línea permite la formación a través de internet y requiere de herramientas como: correo, foros, plataformas, chats, videoconferencias para fortalecer las habilidades prácticas (Fernández, Álvarez y Mariño, 2013). El Blended Learning es una estrategia de aprendizaje que combina lo presencial y lo virtual tomando lo positivo de ambos enfoques. En esta metodología el estudiante es el centro del aprendizaje y se beneficia de su flexibilidad y empleo de recursos educativos (García, 2004). El Blended Learning fortalece el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la comunicación y las competencias en TIC.
Simuladores	El uso de simuladores hace parte de la innovación educativa con el empleo de las tecnologías de la información y comunicación que impacta en el aprendizaje a partir de la práctica (Carangui, Cajamarca y Mantilla, 2017). Los simuladores estimulan el aprendizaje haciéndolo más transferible (Rosenberg, 2002). Las universidades y facultades afines a las ciencias administrativas identifican los simuladores empresariales como herramientas útiles en la formación de

	competencias y habilidades propias del ámbito sociolaboral y profesional de los futuros gerentes (Lombana, et al., 2014).
Plataformas educativas de apoyo a la formación empresarial	ProColombia pone al servicio de los futuros empresarios distintas herramientas que tiene como objetivo identificar aquellos retos y fortalezas, evaluar el mercado potencial, tomar decisiones y aprovechar esas oportunidades de negocios en el exterior. Además, incluye programas de formación y capacitación, y soporte de personas especializadas en mercado de negocios dentro del portal web institucional se encuentra disponible la Ruta Exportadora, el cual, permite tener una visión amplia en cuanto a exportación y aplicación de conocimientos adquiridos por el futuro empresario (PROCOLOMBIA, 2015).
Semilleros de Investigación	Los semilleros son espacios que crean las universidades con el fin de desarrollar competencias investigativas en los estudiantes. En dichos encuentros los semilleristas tienen la oportunidad de relacionarse con investigadores que tienen gran trayectoria en esta área y les servirá de soporte en su proceso investigativo (Quintero, Ancizar, Munevar, 2008).
Pasantías	Los estudiantes de pregrado correspondientes a áreas administrativas obtienen mayor impacto en la aplicación de las prácticas empresariales a sus conocimientos, pues, gracias a ella obtienen mejores competencias técnicas y sociales. De igual forma, las pasantías brindan una oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la disciplina (Gajardo, 2012).
Visitas Empresariales	<p>La formación en el campo de trabajo ha cobrado mucha importancia en el currículo académico. Estas visitas son bastante preferidas por parte de los estudiantes debido a que hay un acercamiento a la realidad empresarial, pues se encuentran cerca de los procesos productivos e innovación de cada compañía, logrando reforzar los conocimientos adquiridos. Las visitas a industrias son conocidas como uno de los aspectos más significativos en la formación de cualquier estudiante, debido a que son una herramienta complementaria en su desarrollo profesional y personal (PORTA, 2018).</p> <p>Las visitas empresariales son muy importantes para el crecimiento profesional de los estudiantes desde un contexto académico. La mejor forma de hacer un paralelo entre teoría y</p>

	práctica, donde conocen el funcionamiento de las empresas (Montañez, 2015).
Portafolio integrador interdisciplinar (Dossier)	Es muy importante para los estudiantes los escenarios interdisciplinarios que les permitan solucionar problemas desde diferentes enfoques y posturas teóricas (Fernández-Ríos, 2010). Un portafolio es un instrumento que permite evidenciar el desarrollo de las competencias dentro del curso, así como la interacción lograda con las demás disciplinas (Petre, et al., 2014).
Plan formador de resultados de aprendizaje empresariales	Un Plan de formación para el desarrollo de competencias empresariales pretende obtener una formación integral en el participante. Se trata de obtener una sinergia de la teoría y la práctica profundizando en el aprendizaje autónomo y significativo, con este plan de formación el estudiante mejora su proyecto de vida y su futuro profesional trascendiendo de esta forma el currículo apoyado en disciplinas fragmentadas (Tobón, 2014).
Liderazgo de equipos en entornos digitales	El líder de un grupo de trabajo remoto deberá poder planear, socializar, intervenir y permitir la interacción de todos sus miembros. Al igual que sintetizar, evaluar y realimentar y generar cambios (Cabero, 2006).

Plan formador de los resultados de aprendizaje

De acuerdo con el Ministerio de Educación de Colombia (2019) los resultados de aprendizaje se consideran declaraciones explícitas de lo que deberá demostrar un estudiante para el cumplimiento de la totalidad de un programa académico. Los resultados se van desarrollando en forma sistemática a medida que el estudiante avanza en su proceso y deben ser coherentes con el perfil de egresado y tener coherencia con el número de créditos. Para hacer efectivos los resultados de aprendizaje es necesario programarlos y contar con un acompañamiento y seguimiento por parte de los profesores.

Los planes formadores de aprendizaje como buena práctica educativa, hacen parte de la didáctica y responden a la organización ordenada coherente y articulada de los



resultados de aprendizaje esperados en el currículo, como respuesta a la formación de los profesionales integrales para desenvolverse en el sector productivo (Ascencio, 2016).

Elaborar un plan implica construir a partir de objetivos e intenciones y propósitos formativos, acciones, contenidos, actividades y métodos para el logro del resultado y medir su cumplimiento como una forma de evaluación (Navarro, Falconí y Espinoza, 2017). El plan también sirve para organizar el tiempo y evidenciar la transferencia de conocimiento. Con los resultados de aprendizaje es posible realizar una evaluación durante cada paso del proceso. Adicionalmente, las acciones implícitas en el plan conllevan a entender la realidad en que se desempeñará el futuro egresado (Páez, Haydée, 2006).

Así entonces, formular un plan de resultados de aprendizaje requiere tener claridad en los elementos que lo conforman. La intención del aprendizaje es el fin último que se espera obtener. El objetivo es un enunciado específico de lo que se va a enseñar y los resultados el nivel de conocimiento que se desea alcanzar en cada uno de los pasos del proceso.

Existen niveles de conocimiento tanto cognitivos como afectivos y psicomotores. Los niveles del conocimiento cognitivo se han clasificado en seis, de conocimiento, de comprensión, de aplicación, de análisis, de síntesis y de evaluación. Mientras los niveles de conocimiento de dominio afectivo se clasifican como de caracterización, organización, valoración, respuesta y recepción. Por otra parte, los niveles de conocimiento psicomotores son de imitación, manipulación, precisión, articulación y naturalización. Las diferencias entre cada uno se pueden apreciar en la Tabla 5.

Tabla 5. Niveles de conocimiento para la construcción de resultados de aprendizaje

Niveles de Conocimiento	Clasificación de los niveles de Conocimiento	Implicaciones
Cognitivos	Comprensión Aplicación Análisis Síntesis Evaluación	Acciones para alcanzar el desarrollo del conocimiento en un nivel específico e incluye desde recordar hechos, interpretarlos, utilizarlos en nuevas situaciones, dividirlos en sus componentes, o unir sus elementos o

		juzgar el valor de los mismos.
Afectivos	Caracterización Organización Valorización De respuesta De Recepción	Se relaciona con el componente emocional
Psicomotores	Imitación Manipulación Precisión Articulación Naturalización	Se relaciona con destrezas físicas en temas científicos o de laboratorio

Fuente: Elaboración propia a partir de Kennedy, 2007

Cada uno de los niveles de conocimiento se relacionan con acciones y se presentan por medio de verbos. Al redactar un resultado de aprendizaje se inicia con el verbo, se continúa con un complemento del verbo y se termina con una frase sobre el contexto que determina el para qué.

Para el cumplimiento de resultado es necesario también la selección de una adecuada estrategia de aprendizaje de acuerdo a lo que se espera lograr, ya sea resolver problemas, construir proyectos dar solución a tareas específicas, con el propósito de que el estudiante desarrolle el pensamiento crítico, analítico, creativo y por qué no, también solidario, afectivo y psicomotor, a partir de la autonomía y de la orientación docente (León, Risco del Valle y Alarcón, 2014).

De acuerdo con lo anterior, los pasos para construir un plan formador de resultados de aprendizaje se presentan en la figura 3.

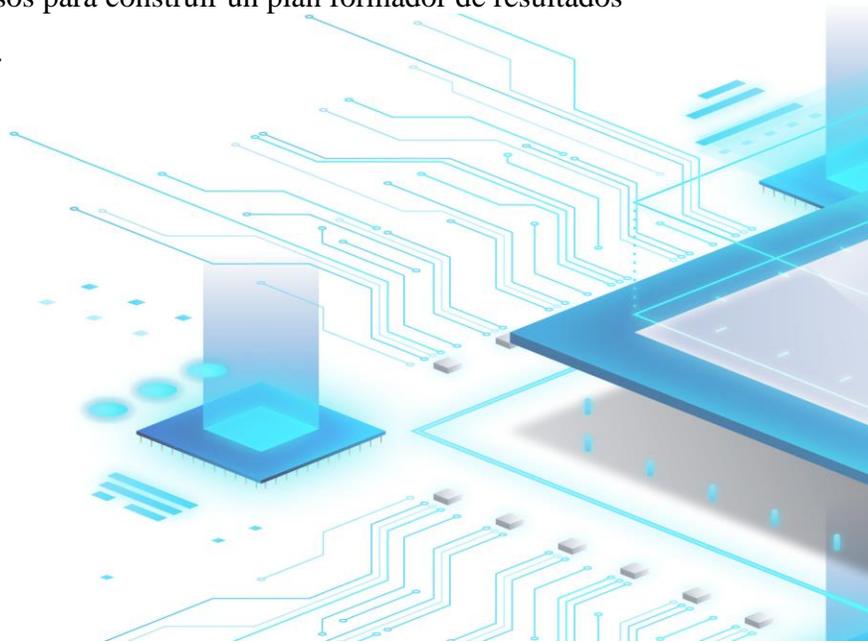
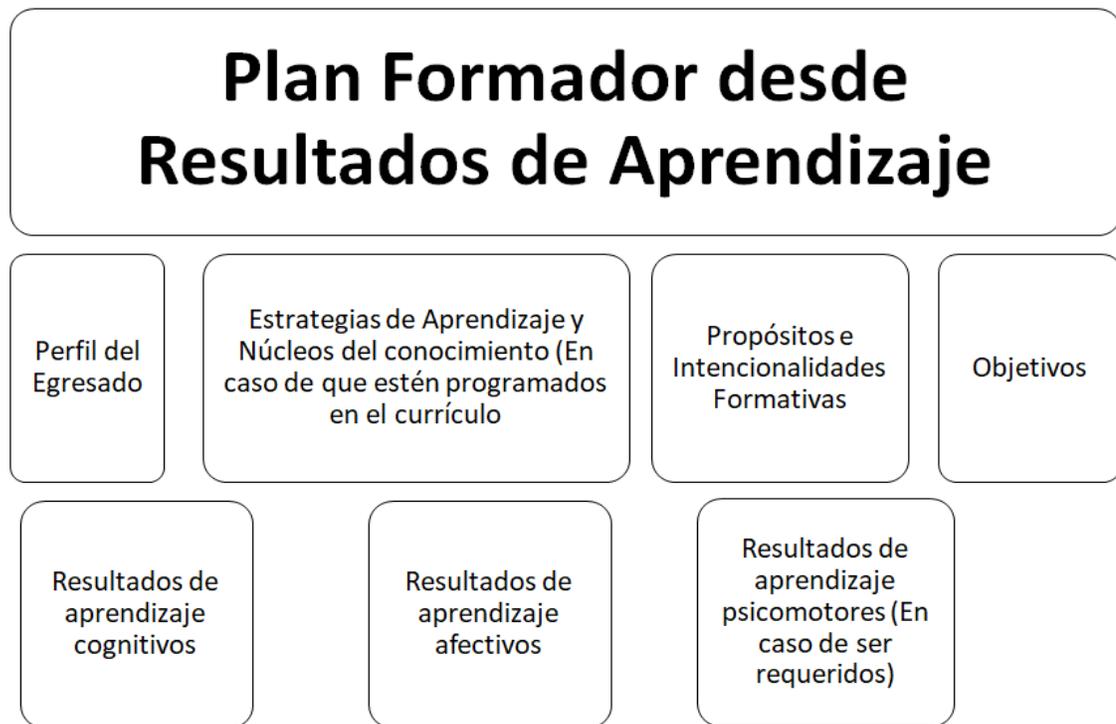


Figura 3. Elementos del plan formador desde resultados de aprendizaje



Fuente Elaboración propia

Pasantías como práctica educativa

La pasantía es una actividad curricular que contribuye a la formación profesional de los estudiantes, orientada por los profesores, donde se ponen en práctica los conocimientos adquiridos y se desarrolla en un entorno laboral. Algunas ventajas de tomar pasantías radican en que además de fortalecer los conocimientos con la experiencia y toma de decisiones, es posible que un buen desempeño del estudiante le permita, más adelante, obtener vínculos laborales con la empresa donde hace la práctica (Sánchez, 2005).

Para una efectividad en las pasantías es importante que los estudiantes tengan los conocimientos suficientes que demanda la empresa, en tal sentido deben haber cursado la mayoría de las materias de su programa con un alto promedio. De igual forma es necesario que el pasante asuma voluntariamente las acciones y exista una alta motivación para que se denote un involucramiento y activa participación en su desarrollo. Se requiere

adicionalmente que el estudiante se reconozca por su asertividad, buenas relaciones y responsabilidad.

Una pasantía, como práctica exitosa, se caracteriza por ser diferencial, resultante de un acuerdo e interdisciplinar y con amplio significado para el aprendiente. Quiere decir esto que en tiempo espacio y la persona que la realiza, no es la misma en determinado momento, nace de un acuerdo entre la universidad y la empresa y promueve la reorganización de todos los conocimientos y del apoyo de personas de diferentes disciplinas, lo que permite una formación integral en el estudiante y un cambio en su percepción a partir de las experiencias.

Las pasantías no solamente benefician al estudiante con oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas en un mundo real donde se ponen a prueba actitudes, ética y afectividad y donde se le da significado a lo aprendido, sino que también orientan a las instituciones en las mejoras curriculares que se requieren por medio del análisis tanto de los procesos como de los resultados alcanzados En tal sentido involucra la investigación permanente (Peña, Castellano, Díaz y Padrón, 2016).

Realizar una pasantía requiere de una planeación adecuada qué parte de las competencias resultados de aprendizaje que se desean alcanzar, al igual que de las necesidades de la organización donde el estudiante realizará su práctica en tal sentido se constituye en un acuerdo entre universidad y empresa para garantizar la adquisición de conocimiento del estudiante como también el beneficio de la organización es importante señalar que la pasantía además de fortalecer el conocimiento fortalece también las relaciones interpersonales.

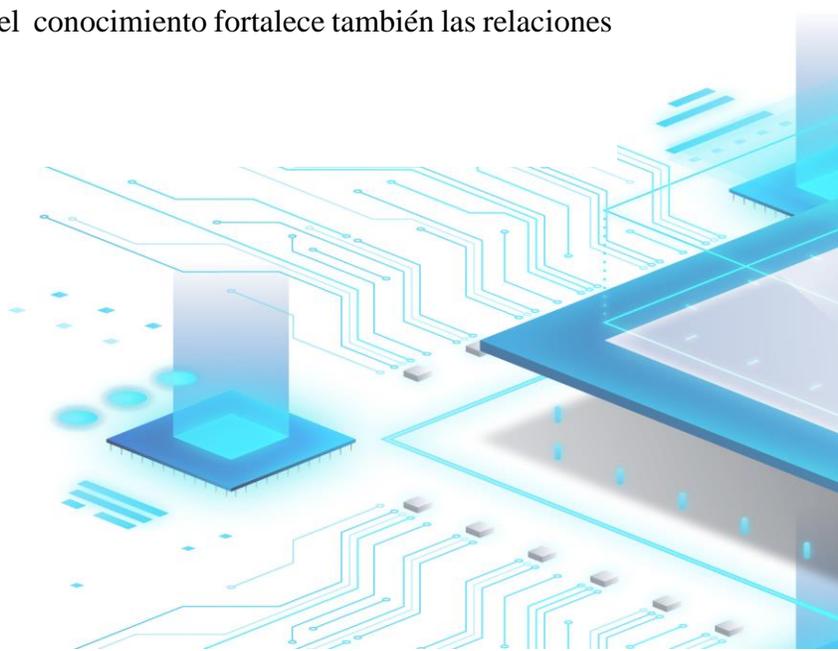
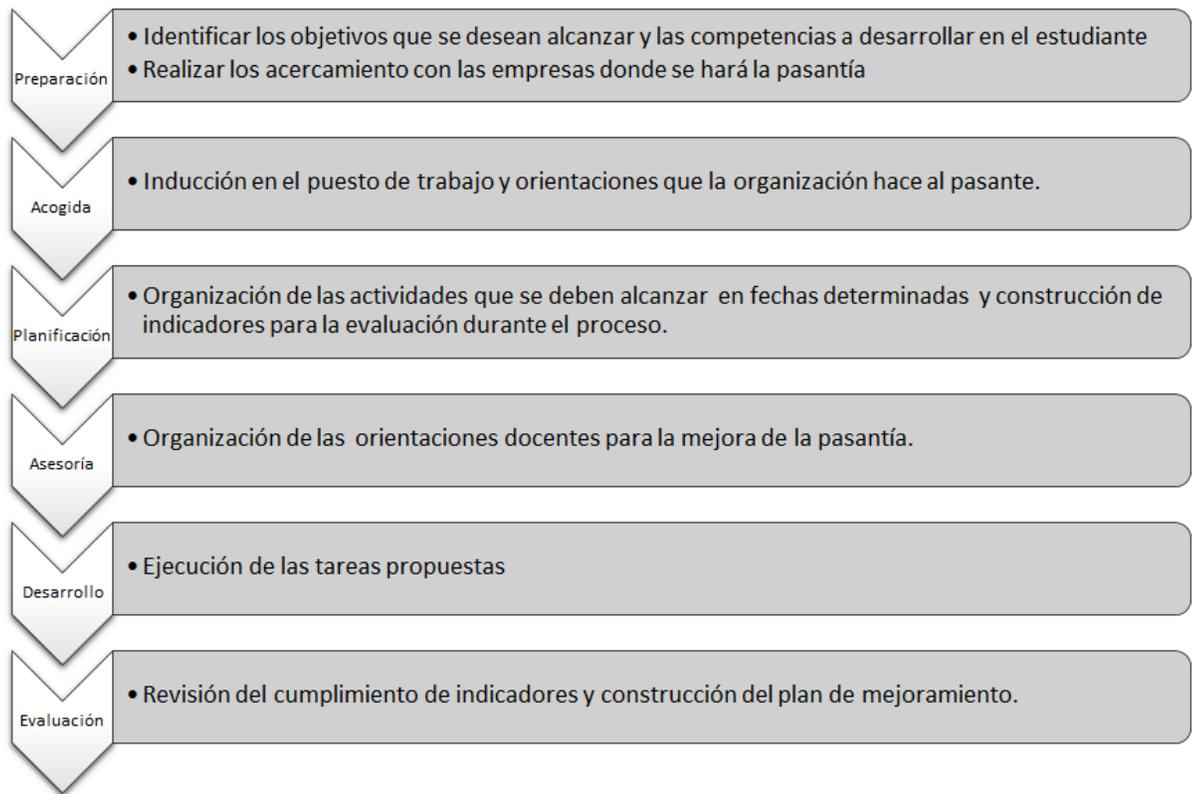
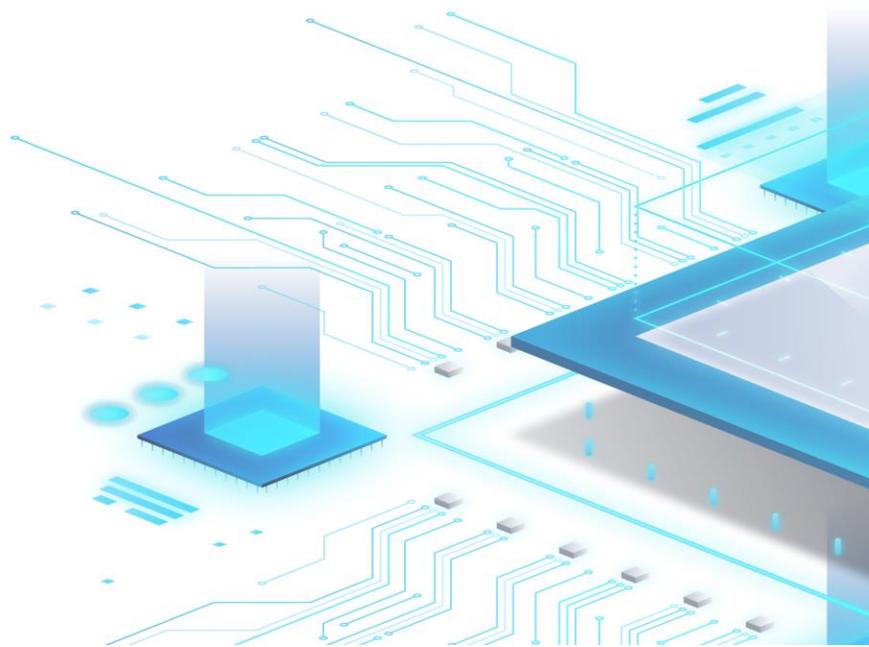


Figura 4. Fases de la pasantía



Fuente: Elaboración propia a partir de Peña et al (2016)



Actividades lúdicas para el cumplimiento de competencias

El uso del juego, la lúdica o la gamificación ha aumentado en los últimos años como estrategia para optimizar el aprendizaje y promover tanto el desarrollo de la creatividad como también para fortalecer la participación de los estudiantes. Son muchas las bondades que se presentan con el uso de la lúdica, tales como la estimulación del trabajo colaborativo, el desarrollo de competencias verbales y psicomotoras entre otras. Adicionalmente, el empleo de la lúdica permite que el estudiante disfrute del aprendizaje, alcanzar el éxito y cumplir los objetivos, a la vez que se crean redes de apoyo (Ramírez, Díaz, Reyes y Cueva, 2011). En la figura 5 se presentan las relaciones entre lúdica y aprendizaje a partir de una nube de palabras.

Figura 5. Nube de palabras en el aprendizaje con la implementación de actividades lúdicas



Fuente: Elaboración propia.

Los avances de las tecnologías permiten que cada día se puedan encontrar más y mejores estrategias lúdicas que se pueden implementar a los procesos de enseñanza aprendizaje. Estas tecnologías implementan texto, imágenes, sonido y puntuaciones lo que motiva y hace que el estudiante se mantenga por más tiempo interactuando y aprendiendo a partir del entretenimiento (Pérez-Yglesias, 2010).

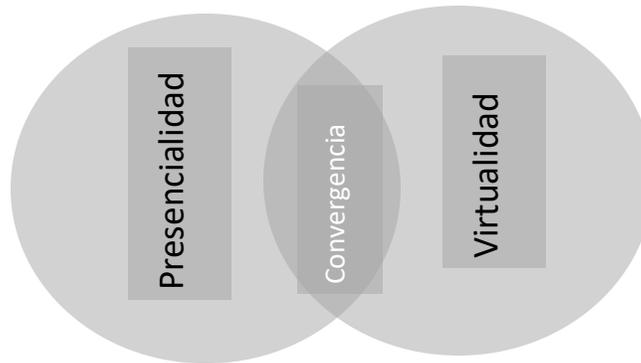
Aunque las actividades lúdicas no sustituyen los métodos o estrategias de enseñanza tradicionales son un gran apoyo para fortalecer la motivación (Gutiérrez y Barajas, 2019). Una de las estrategias que ha cobrado mayor impulso ha sido la gamificación que consiste en usar videojuegos didácticos para fomentar en los estudiantes refuerzos de conocimientos necesarios para su desarrollo cognitivo. Estas técnicas se han denominado Game Based Learning o aprendizaje basado en juegos. Para su implementación se requiere que exista un grupo o red de aprendizaje y el seguir unas reglas para interactuar y alcanzar el puntaje esperado. Las ventajas de la lúdica en el aprendizaje están en que a los estudiantes les agrada la experiencia y “aprenden haciendo” a la vez que demuestran una mejor actitud hacia el aprendizaje (Hernández-Horta, Monroy-Reza y Jiménez-García, 2018). De igual forma, el uso de los videojuegos como estrategia de aprendizaje ha demostrado que es adecuada para la enseñanza de situaciones complejas a la vez que fortalece los valores (López, Avello, Baute y Vidal, 2018).

B-learning y Mobile learning.

El Blended Learning es una estrategia de aprendizaje que combina lo presencial y lo virtual tomando lo positivo de ambos enfoques. En esta metodología el estudiante es el centro del aprendizaje y se beneficia de su flexibilidad y empleo de recursos educativos (García, 2004).



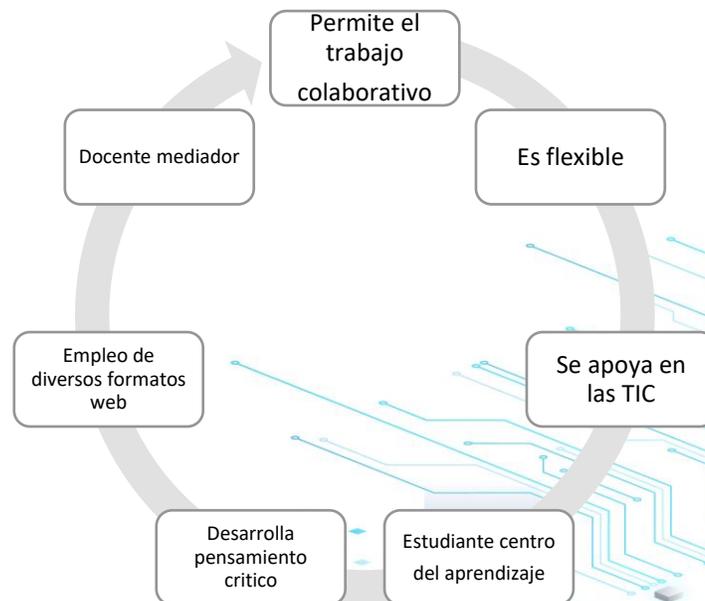
Figura 6. Blended Learning



Fuente: Las autoras

En la figura 6 se puede apreciar como el Blended Learning es consecuencia de una combinación entre el entorno tradicional del “face to face” con los entornos virtuales de aprendizaje, es una práctica educativa que integra de forma sinérgica ambos enfoques. Es una forma de aprendizaje colaborativo donde las estrategias convergen a un objetivo común gracias al empleo de diversas herramientas tecnológicas que permiten la vinculación de grandes contenidos y rompen las barreras geográficas (Turbo, 2015). En la Figura 7 se encuentran las características del aprendizaje B-learning, razones por las cuales es considerado una práctica exitosa.

Figura 7. Características del B-learning



Fuente: Las autoras a partir de la bibliografía citada

El mobile learning es una modalidad educativa mediante el empleo de dispositivos móviles que permiten la gestión de conocimiento y el desarrollo de competencias de forma autónoma (Brazuelo y Gallego, 2011). El trabajo con dispositivos móviles, lleva a un pensamiento más amplio y diferente, vinculando aún más el aprendizaje con el medio real del estudiante que le ayude a realizar cosas nuevas (Ramírez, 2008).

Acorde a Mateus, Aran y Masanet (citado por Aznar, Cáceres y Romero, 2018) en la formación superior la utilización del Mobile learning está obteniendo un destacado progreso en comparación con otras etapas de formación. Esto se debe al uso cotidiano y aceptado de los dispositivos móviles por parte de los jóvenes que ha facilitado su inmersión en el contexto universitario. El empleo de los dispositivos móviles tiene ciertas ventajas como es la ubicuidad, trabajo colaborativo, autonomía y desarrollo de habilidades digitales. En la Tabla 6 se encuentran las variables que permiten determinar la calidad de una práctica docente con *mobile learning*.

Tabla 6. Variables para medir una buena práctica docente con mobile learning

Variable	Descripción
Dispositivos móviles	Se cuenta con los dispositivos móviles y herramientas necesarias para el proceso de aprendizaje
Competencia digital	Se cuenta con las competencias necesarias para utilizar la tecnología de forma adecuada
Construcción del conocimiento	Se gestiona el conocimiento por parte del estudiante a partir de la información existente y la interacción y guía del docente
Autorregulación del aprendizaje	El estudiante toma conciencia de que es responsable de su proceso de aprendizaje y del ritmo para alcanzar los objetivos.
Trabajo cooperativo	Trabajo en equipo donde la sinergia mejora el aprendizaje

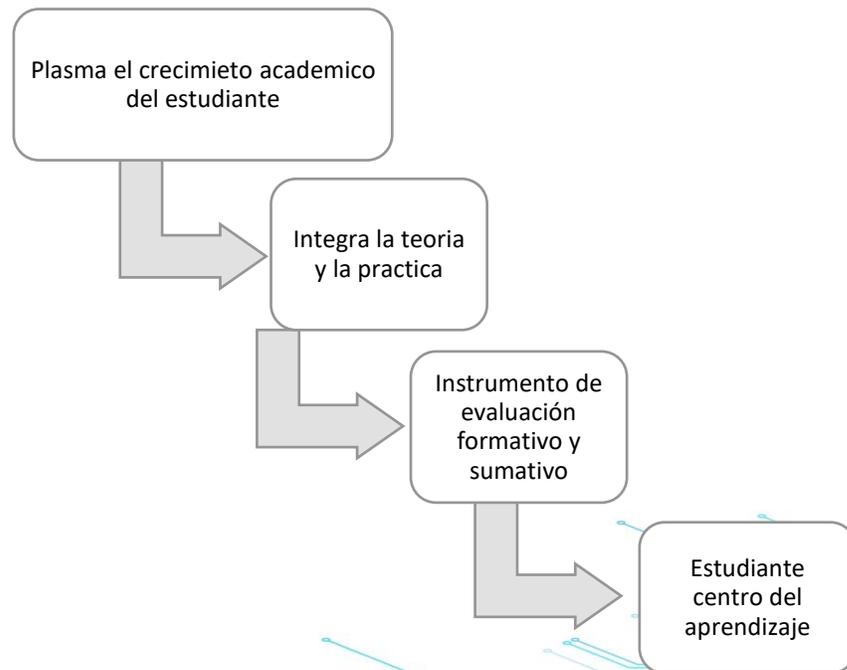
Fuente: Las autoras a partir de Aznar, Cáceres, y Romero (2018). Indicadores de calidad para evaluar buenas prácticas docentes de mobile learning en Educación Superior.

Portafolio integrador interdisciplinar (Dossier).

Es importante para los estudiantes los escenarios interdisciplinarios que les permitan solucionar problemas desde diferentes enfoques y posturas teóricas (Fernández-Ríos, 2010). Un portafolio es un instrumento que permite evidenciar el desarrollo de las competencias dentro del curso, así como la interacción lograda con las demás disciplinas (Petre, et al., 2014)

En el portafolio digital o e-portafolio, como práctica exitosa, el estudiante genera y gestiona un escenario virtual donde aloja todas las evidencias de su aprendizaje lo cual permite visibilizar el proceso y conocer el crecimiento académico del estudiante a través de su carrera profesional y a su vez desarrolla competencias tecnológicas. Entre las características del portafolio integrador se tienen (Figura 8):

Figura 8. Características del portafolio integrador



Fuente: Las autoras a partir de Petre, et al., (2014).

Semilleros

Los semilleros son espacios que crean las universidades con el fin de desarrollar competencias investigativas en los estudiantes. En dichos encuentros los semilleristas tienen la oportunidad de relacionarse con investigadores que tienen gran trayectoria en esta área y les servirá de soporte en su proceso investigativo (Quintero, Ancizar, Munevar, 2008). La actividad llevada a cabo por los semilleros permite a las universidades desarrollar proyectos pertinentes que responden a problemáticas del entorno y a su vez fomentar una cultura investigativa dentro de la institución (Hernández, 2005).

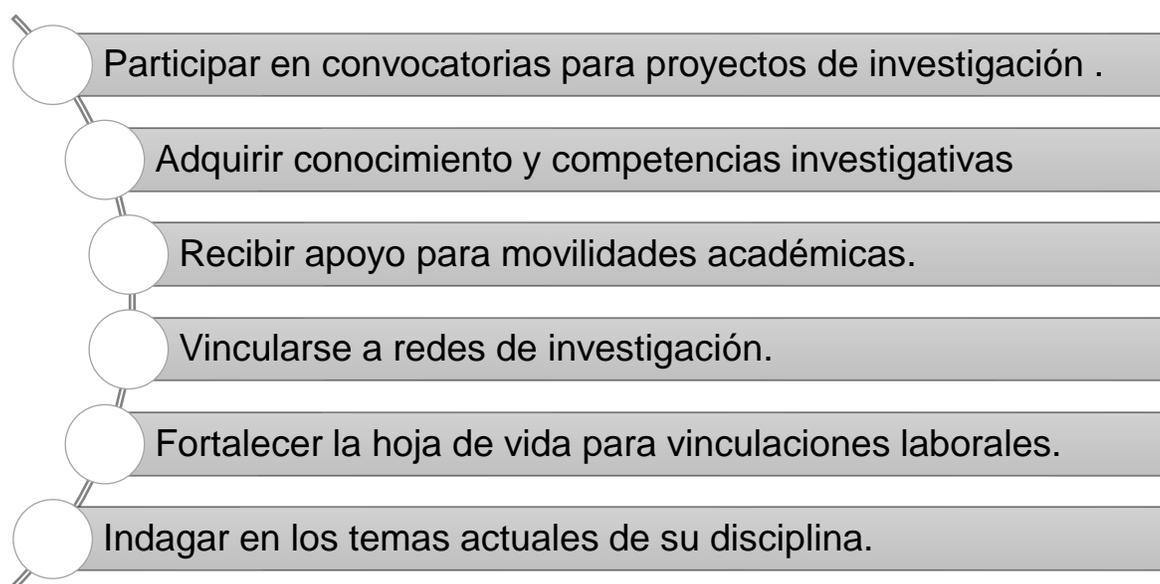
Los semilleros de investigación se consolidan como una práctica exitosa que permite desarrollar competencias investigativas en los futuros profesionales para que estos respondan ante las necesidades sectoriales. Son un escenario para la discusión académica derrumbando el modelo tradicional y fomentando la interdisciplinariedad, de igual forma los estudiantes a través del empleo de las TIC obtienen gran cantidad de información que es necesario tomar como referente para futuras investigaciones (Saavedra-Cantor, et al. 2015).

Acorde al Consejo Nacional de Acreditación (CNA, 2013), los semilleros de investigación son elementos claves para que las universidades obtengan la acreditación de calidad convirtiéndose en una línea estratégica para dichas instituciones.

Los semilleros de investigación tienen como objetivo articular la investigación formativa con el contenido curricular para generar productos que impacten a las comunidades. Además, pertenecer a los semilleros de investigación trae múltiples beneficios para los estudiantes como un aprovechamiento de las tecnologías y de las diversas bases de datos científicas, así como hábitos investigativos y participación en diversos escenarios académicos (Ver figura 9)



Figura 9. Beneficios de pertenecer a los semilleros



Fuente: Las autoras

Plataformas educativas como práctica exitosa en educación.

Cuando se daba el concepto de prácticas educativas exitosas, se reconocía el ambiente educativo como ese espacio donde confluyen necesidades comunes de aprendizaje, en donde se da la oportunidad de aprender y co-aprender no solo con la relación, que hasta hace varios años se concebía, entre profesor y estudiante, sino que, cada vez es más común la apuesta de aprendizaje entre pares, compartiendo necesidades y dando respuesta a las mismas, entendiendo y dando valor a las experiencias y conocimientos del otro. Se habla de la Sociedad del conocimiento, en donde adicionalmente se impone superar la alfabetización tradicional, en donde por años las políticas educativas buscaban superar los indicadores de lectoescritura, para ahora ir más allá, siendo necesario, lograr la alfabetización e inclusión digital. Se requieren así, habilidades y destrezas para navegar en la web, identificar información relevante, capacidad para discriminar y apropiarse esa información en función del conocimiento (Viñas, 2017).

En respuesta a ese contexto, se presentan las plataformas educativas diseñadas y pensadas por las instituciones de educación como herramientas o propuestas pedagógicas

donde confluyen necesidades, pero también la información, donde se da la oportunidad de generar conocimiento mediado por las tecnologías, para asistir los procesos de enseñanza aprendizaje, haciéndolos más rápidos y aportando mayores niveles de motivación en los estudiantes (Vidal Ledo, Nolla Cao, y Diego Olite, 2009), convirtiéndose en ese espacio para crear y gestionar los procesos de enseñanza-aprendizaje bajo ambientes virtuales (Estrada Lizárraga, Zaldívar Colado, y Peraza Garzón, 2013).

Plataformas que han de contar con ciertas características básicas para el aprovechamiento efectivo por parte de estudiantes y docentes, orientadas a su facilidad de acceso en términos de idioma e instalación, siendo básica la seguridad en el manejo, soporte y almacenamiento de la información, así como las posibilidades que ofrecen en el desarrollo de la creatividad, organización y funcionalidad de sus componentes (Hervás, García, y Peñalvo, 2014). En la Figura 10 se puede observar la clasificación de las plataformas educativas que sugiere Viñas (2017).

Figura 10. Clasificación de las plataformas educativas

- 01 **Plataformas de Teleformación (LMS) de acceso libre**
- 02 **Plataformas de teleformación (LMS) comerciales**
- 03 **Plataformas de teleformación (LMS) en la nube**



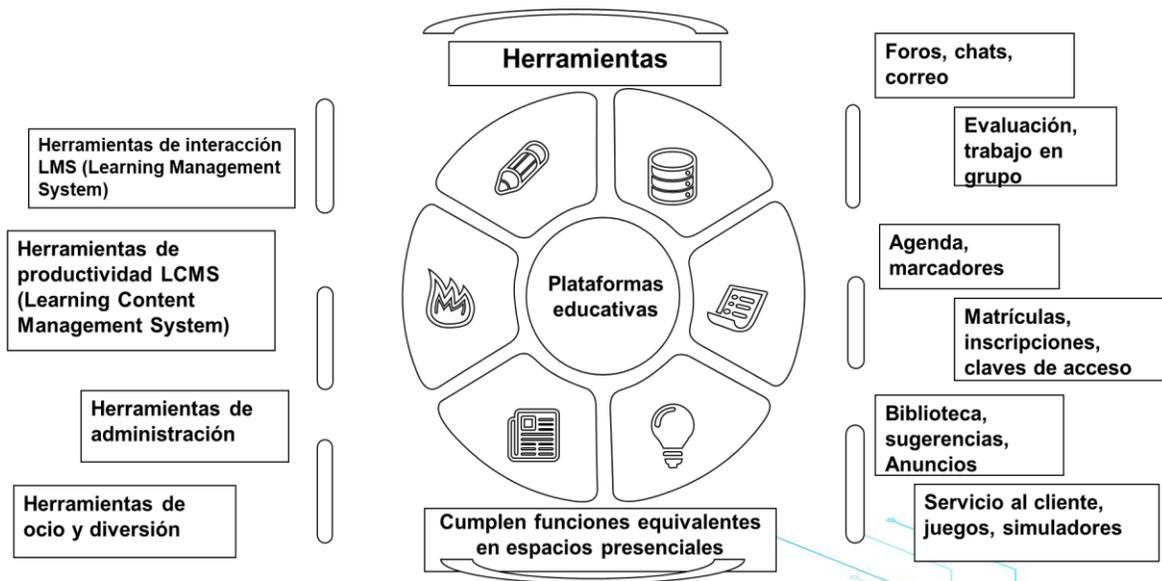
Fuente: elaboración propia a partir de (Viñas, 2017)

A partir de un concepto amplio que explica las plataformas educativas en términos de sus componentes, confluye la técnica y la pedagogía en desarrollos informáticos se crean

y gestionan contenidos que logran dinamizarse con la interacción entre estudiantes y docentes a través de una serie de herramientas que ejercen unas funciones específicas como informar, comunicar, colaborar, gestionar y propiciar el aprendizaje. Entorno que de acuerdo con Dillenbourg (2000) es equivalente al que se da dentro de los espacios presenciales o campus reales de aprendizaje. La Figura 11 muestra las diferentes herramientas que puede integrar una plataforma educativa.

Frente al uso de las herramientas que ofrecen las plataformas educativas, los docentes manifiestan percepciones positivas hacia aquellas que les facilita la distribución de materiales del curso, la comunicación para la asignación de trabajos, ya sean individuales o de grupo, así como la realimentación y solución de inquietudes particulares de los estudiantes (Ramírez Valdéz y Barajas Villarruel, 2017).

Figura 11. Herramientas de las plataformas educativas



Fuente: elaboración propia a partir de (Dillenbourg, 2000; Ramírez Valdéz y Barajas Villarruel, 2017; Vidal Ledo et al., 2009)

Al revisar la literatura se encuentran estudios que muestran la incidencia de las plataformas educativas en la formación de profesionales y específicamente en el aprendizaje, con su implementación se logra una comunicación ágil con los estudiantes y surge la necesidad de preparar con mayor profundidad las clases por parte de los docentes (Ramírez Valdéz y Barajas Villarruel, 2017). Pero para que esto se logre, las plataformas deben cumplir con una serie de requerimientos (Ver Tabla 7) o especificaciones que Sanz Gil (2012) logra identificar en el marco de las necesidades de la educación superior.

Tabla 7. Requerimientos de las plataformas educativas

Aspecto	Característica	Exigencia
Funcionalidad	Comunidad educativa virtual	Generar sentido de pertenencia en los estudiantes y docentes
	Accesibilidad	Facilidad de navegación
	Manuales de uso	Documento orientador de navegación
Aspectos técnicos, intuitivo y amigable	Disponibilidad de herramientas de creación y diseño de contenidos	El docente debe tener acceso a las herramientas y dominarlas
	Creación de actividades	Disponibilidad de herramienta para la creación de actividades
	Espacio para alojar documentos	Disponibilidad para espacios personales para alojar información
	Organización por catálogos	Información disponible y de fácil ubicación
	Espacios de trabajo colaborativo	Disponibilidad de espacios para trabajar colaborativamente entre docentes y estudiantes
	Herramientas para establecer comunicación	Disponibilidad de medios de interacción
	Planificación de las actividades	Disponibilidad de agendas
	Anuncios y noticias	Sitio específico para recibir anuncios
Aspectos pedagógicos	Espacios para clases teóricas, prácticas, seminarios, talleres,	Disponibilidad de espacios de interacción de acuerdo con los requerimientos de las actividades. Espacios

espacios tutoriales, prácticas externas.	para alojar y gestionar documentos, material de apoyo, evaluación y control del avance y desarrollo de las actividades.
Contenidos y material educativo	Disponibilidad de material y acceso a bibliotecas.
Herramientas de seguimiento y evaluación	Disponibilidad de herramientas de evaluación del aprendizaje, evaluación de competencias, evaluación de la enseñanza.

Fuente: elaboración propia con base en (Sanz Gil, 2012)

Visitas y prácticas empresariales

La necesidad de formar y generar en los estudiantes competencias profesionales ha hecho que las instituciones de educación superior diversifiquen sus actividades y busquen estrategias con las cuales se lleve al estudiante a conocer la realidad, el mundo en el cual va a tener que demostrar y aplicar sus conocimientos y, sobre todo, asumir desde lo personal las situaciones que el mundo laboral exige. Las Universidades buscan establecer relaciones con el sector productivo, atender los requerimientos de formación de profesionales que evidencien el efectivo encadenamiento entre lo teórico y el ejercicio real de las profesiones (Rojas Arenas, Vélez Castañeda, Durango Marín, Díaz Peláez, y Rodríguez Álvarez, 2020).

En esa relación con el sector productivo y el compromiso de las Universidades de formar profesionales competentes, con habilidades y destrezas para atender las exigencias laborales, surgen ciertas competencias que se logran desarrollar enfrentando a los estudiantes con situaciones particulares y que el espacio de prácticas empresariales puede llegar a favorecer. Así, situaciones que les desarrolle la capacidad de adaptación, que les haga más tolerantes a las presiones que genera el ambiente laboral, escenarios que les permita aprender a orientar acciones con las que se les reconozca como líderes, a partir de las decisiones que toman, como gestores de procesos innovadores y la capacidad para involucrarse en el desarrollo de trabajos en equipo, hacen de las prácticas empresariales una buena práctica académica a incluir en el proceso de formación (Riveros Ferrada y Loyola Carrillo, 2016; Rojas Arenas et al., 2020).

Sin embargo, si bien se reconoce las bondades de implementar las prácticas empresariales es importante también tomar en cuenta algunos obstáculos que se pueden presentar al implementarlas y que solo se superan si se realiza un buen proceso de planificación y organización, en donde no se pierda de vista el currículo y los propósitos de formación allí establecidos y definitivamente donde se tome en cuenta asignar los recursos suficientes y necesarios para el desarrollo de la práctica. De esta forma, dentro de los obstáculos se puede mencionar la falta de estructura en términos de organización, asignación de tiempos, momento adecuado para que el estudiante viva su espacio práctico, relación clara con el currículo. Prever las formas y agentes de supervisión y evaluación de la práctica, entre otros (Zabalza, 2013).

Dentro de las prácticas exitosas, se reportan experiencias frente al desarrollo de prácticas empresariales bajo entornos virtuales, que buscan extender esas experiencias, que tradicionalmente se realizan en la educación presencial, a la educación en línea, donde el estudiante tiene acceso a empresas ubicadas fuera de su contexto y a las que difícilmente pudiera llegar por diferentes situaciones relacionadas con costos, tiempo, eventualidades personales o familiares.

Grandes Universidades avanzan con la experiencia de prácticas empresariales virtuales como la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), en donde se cuenta con un modelo propio para el desarrollo de las experiencias prácticas desde su plataforma e-learning. Los estudiantes reconocen ventajas en esta opción por su naturaleza inclusiva, valida su preparación y logran avanzar en la transición que requieren como profesionales entre su vida académica y laboral. En el mismo sentido, los docentes ven en el espacio de prácticas empresariales, una oportunidad para la empresa de oxigenar los procesos y condiciones laborales con las ideas innovadoras que aportan los jóvenes, sumadas a los beneficios de contar con ellos optimizando recursos y costos de infraestructura (Manzano Soto y Villalón Martínez, 2014).

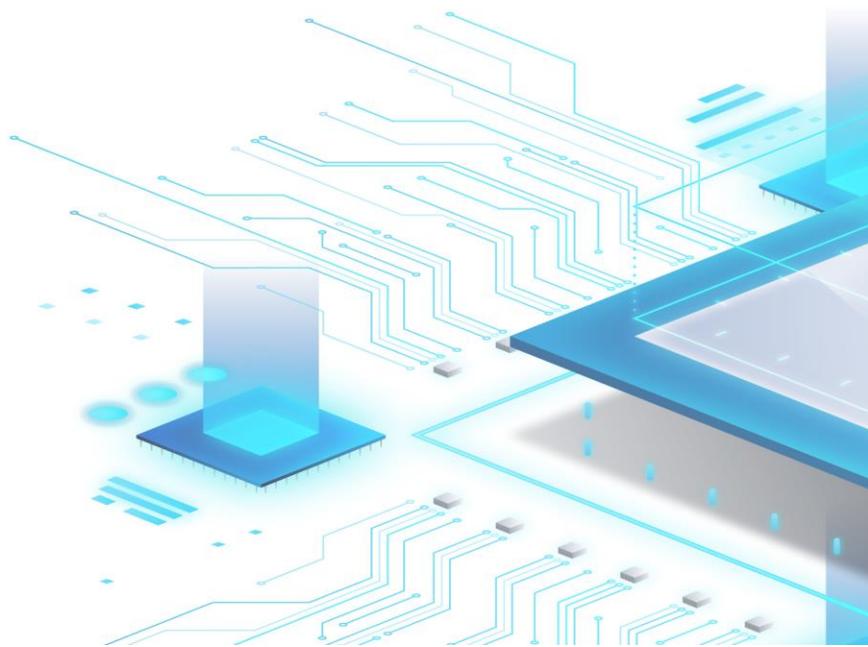


En los capítulos 3 y 4 se profundiza en las prácticas exitosas que resultaron relevantes en la investigación como son el uso de simuladores y el liderazgo. Los simuladores dada su creciente utilización ante el desarrollo del e-learning y el liderazgo dada la necesidad de desarrollar esta competencia en los estudiantes de ciencias administrativas.

Conclusiones

Las prácticas educativas exitosas en la educación virtual están asociadas a lograr estudiantes satisfechos, ambientes interactivos efectivos, alta retención y mejora en los procesos de aprendizaje. Se hace indispensable la transferencia de conocimiento hacia el currículo y las mallas curriculares que permitan desarrollar un emprendedor con liderazgo, trabajo en equipo e interés por la investigación

Se pudo evidenciar en las prácticas académicas documentadas, el uso intensivo de Tecnologías, simuladores, e-portafolio interdisciplinar, actividades lúdicas en línea, empleo del B-learning, semilleros de investigación y movilidad empresarial.

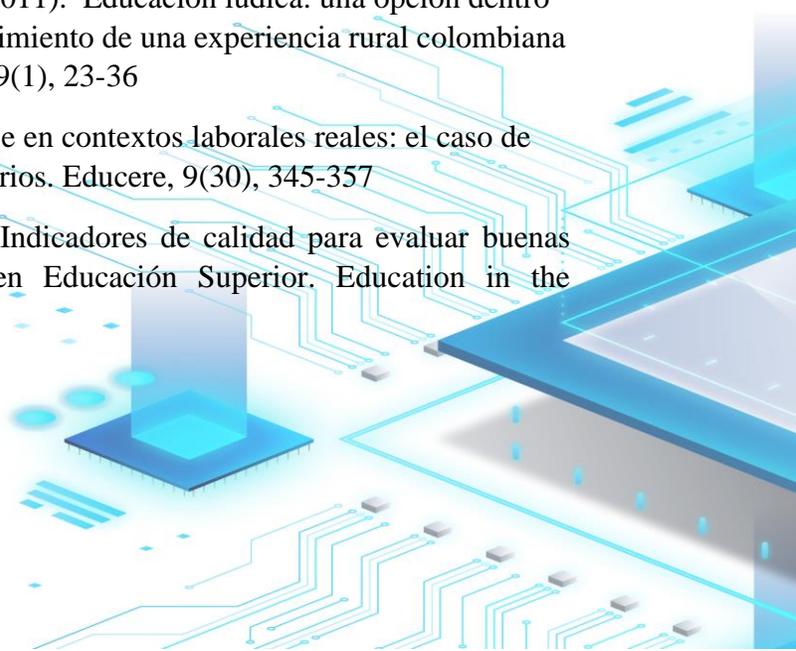


Referencias

- Barbera, E. y Badia, A. (2015). El uso educativo de las aulas virtuales emergentes en la Educación Superior. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 1-12.
- Corpas-Arellano, M. D. (2014). Buenas prácticas educativas para el aprendizaje del inglés en la enseñanza no formal. *Revista de Lenguas Modernas*, 0(20), 9–12.
- De Pablos, J. y González, T. (2007). II Jornadas Internacionales sobre Políticas Educativas para la Sociedad del Conocimiento. *Políticas Educativas e Innovación Educativa Apoyada En Tic: Sus Desarrollos En El Ámbito Autónomo*, 1–13.
- Duran-Rodríguez, R. y Estay-Niculcar, C. A. (2016). Las buenas prácticas docentes en la educación virtual universitaria Good practice in Higher Education and Virtual Learning Introducción. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 14(2), 159–186. Retrieved from <http://red-u.net/redu/index.php/REDU/article/view/363/pdf>
- Fernandez, M., Alvarez, Q., y Mariño, R. (2013). E-learning: Otra manera de enseñar y aprender en una Universidad tradicionalmente presencial. Estudio en caso particular. *Revista de Curriculum y formación del profesorado*, 274-291
- Fernández-Ríos, L. (2010). Interdisciplinariedad en la construcción del conocimiento: ¿Más allá de Bolonia?, *Innovación educativa*, 20, 157- 166.
- García, L. (2004). Blended learning ¿enseñanza y aprendizaje integrados?. Editorial BENED. <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:333/editorialoctubre2004.pdf>
- Gradaille-Pernas, R. y Caballo-Villar, M. B. (2016). Las buenas prácticas como recurso para la acción comunitaria: criterios de identificación y búsqueda. *Contextos Educativos. Revista de Educación*, (19), 75–88. <https://doi.org/10.18172/con.2773>
- Gajardo, M. (2012). *Facultade Economía y negocios Univesidad de Chile*. Obtenido de “Prácticas Profesionales y su valor en el futuro desempeño laboral”. Obtenido de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137649/Pr%C3%A1cticas%20profesionales%20y%20su%20valor%20en%20el%20futuro%20desempe%C3%B1o%20laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, U. (2005). Propuesta Curricular para la consolidación de los Semilleros de. *ieRed: Revista Electrónica de la Red de Investigación Educativa*. <http://revista.iered.org/v1n2/pdf/uhernandez.pdf>
- Jiménez, Y., Hernández, J., y González, A. (2013). Competencias profesionales en la educación superior: justificación, evaluación y análisis. *Innovación educativa (México, DF)*, 13(61), 45-65.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., and Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 31(73), 301–313.

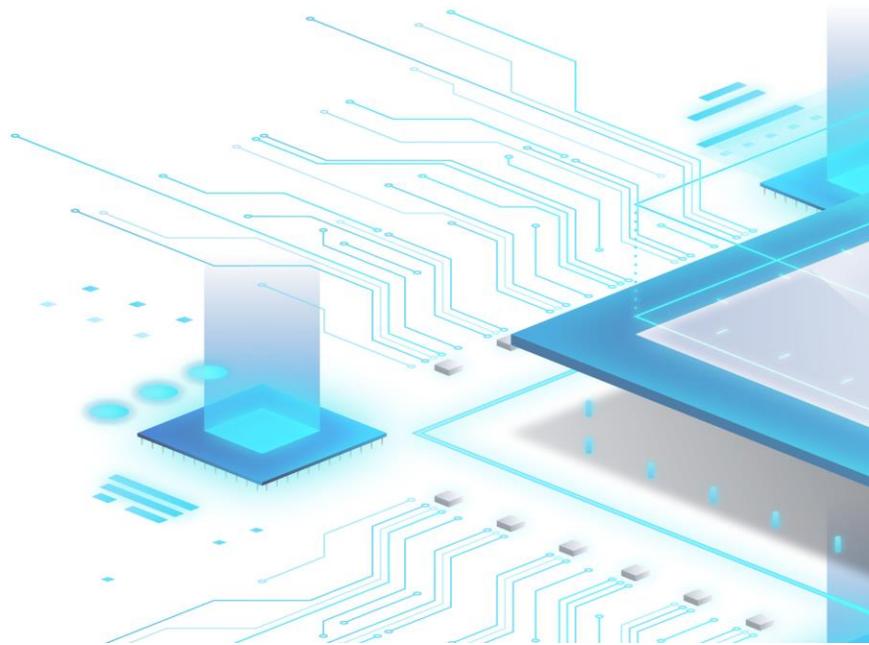
- Manhas (2012). Role of online education in building brand image of educational institutions. *Journal of economics, finance and administrative science*, 17 (32), 1-20. <https://jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/97/0>
- Margulis, L. (2007). El Aspecto Lúdico del e-Learning: El juego en entornos virtuales de. *Revista digital de investigación en Docencia Universitaria*, 1-13.
- Mineducación (2019). *Foro internacional de sistemas de aseguramiento de la calidad para la educación superior*. <https://doi.org/10.3770033-2909.I26.1.78>
- Montañez, L. F. (Abril de 2015). *Universidad de Pamplona*. Obtenido de Visita empresarial Estudiantes Administración de Empresas al gran Santander. Obtenido de: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_1/recursos/noticias_2015/abril/30042015/visita_empresa_bucaramanga.jsp
- Petre, et al. (2014). La utilización del portafolio discente interdisciplinar como metodología en la evaluación de la asignatura de meteorología, climatología y contaminación atmosférica de grado en ciencias ambientales. Recuperado de <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Dialnet-LaUtilizacionDelPortafolioDiscenteInterdisciplinar-4661029.pdf>
- PROCOLOMBIA. (2015). A fortalecer la cultura exportadora. *El periodico de las oportunidades*, págs. 1-27.
- PORTA. (10 de Agosto de 2018). *Porta Hnos*. Obtenido de Puertas abiertas a la comunidad: La importancia de las visitas a las empresas. Obtenido de: <http://portahnos.com.ar/beneficios-de-las-visitas-a-empresas-porta-hermanos/>
- Quintero, J., Ancizar, R., y Munevar, F. (2008). *Universidad de la Sabana*. Obtenido de Semilleros de investigación: una estrategia para la formación de investigadores. Obtenido de: <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/716/1694>
- Rosenberg, M. (2002). *E-Learning: Estrategias para transmitir conocimiento en la era digital*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Rubia Avi, B. (2010). La implicación de las nuevas tecnologías en el aprendizaje colaborativo. *Revista Tendencias Pedagógicas*, 16, 1-8
- Tobón, S. (2014c). Currículo y ciclos propedéuticos desde la socioformación. Hacia un sistema educativo flexible y sistémico. México: Trillas.
- Zabalza-Beraza, M. A. (2012). El estudio de las “buenas prácticas” docentes en la enseñanza universitaria. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 10(1), 17. <https://doi.org/10.4995/redu.2012.6120>
- Ascencio, C. (2016)- Adecuación de la Planeación Didáctica como Herramienta Docente en un Modelo Universitario Orientado al Aprendizaje REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(3,), 109-130

- Gutiérrez, A y Barajas, D. (2019). Incidencia de los recursos lúdicos en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la Química Orgánica I. *Educación química*, 30(4), 57-70.
- Hernández-Horta, I., Monroy-Reza, A y Jiménez-García, M. (2018). Aprendizaje mediante Juegos basados en Principios de Gamificación en Instituciones de Educación Superior. *Formación universitaria*, 11(5), 31-40.
- Kennedy, D (2007). Redactar y utilizar resultados de aprendizaje. Un manual práctico. <https://educacionvirtual.udla.edu.ec/archivos/MANUAL%20para%20REDACTAR%20Y%20UTILIZAR%20RESULTADOS%20DE%20APRENDIZAJE.pdf>
- León, A., Risco del Valle, E y Alarcón, C. (2014). Estrategias de aprendizaje en educación superior en un modelo curricular por competencias. *Revista de la educación superior*, 43(172), 123-144.
- Ministerio de Educación de Colombia (2019). Decreto 1330 de 25 de julio de 2019. <https://www.cecep.edu.co/documentos/decretos/decreto-1330-25-julio-2019.pdf>
- López, I., Avello, R., Baute, L y Vidal, M. (2018). Juegos digitales en la educación superior. *Educación Médica Superior*, 32(1)
- Navarro, N., Falconí, A y Espinoza, J. (2017). El mejoramiento del proceso de evaluación de los estudiantes de la educación básica. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(4), 58-69.
- Páez, Haydée. (2006). Planeamiento didáctico estratégico para el desarrollo del pensamiento crítico del estudiante, una visión desde la práctica profesional docente. *Paradigma*, 27(1), 349-363
- Pérez-Yglesias, M. (2010). Estrategia lúdico-creativa: Al conocimiento y la educación por el placer *Educación*, 34(1), 55-72
- Peña, T., Castellano, Y., Díaz, D y Padrón, W.. (2016). Las Prácticas Profesionales como Potenciadoras del Perfil de Egreso: Caso: Escuela de Bibliotecología y Archivología de La Universidad del Zulia. *Paradigma*, 37(1), 211-230.
- Ramírez, N., Díaz, M., Reyes, P y Cueva, O (2011). Educación lúdica: una opción dentro de la educación ambiental en salud. Seguimiento de una experiencia rural colombiana sobre las geohelmintiasis *Revista Med*, 19(1), 23-36
- Sánchez de Mantrana, M. (2005). El aprendizaje en contextos laborales reales: el caso de las pasantías de los estudiantes universitarios. *Educere*, 9(30), 345-357
- Aznar, I. Cáceres, M. y Romero, J. (2018). Indicadores de calidad para evaluar buenas prácticas docentes de mobile learning en Educación Superior. *Education in the Knowledge Society*, 19(3), 53-68



- Ramírez, M. (2008) Dispositivos de mobile learning para ambientes virtuales: implicaciones en el diseño y la enseñanza Apertura, vol. 8, núm. 9, diciembre, 2008, pp. 82-96 Universidad de Guadalajara Guadalajara, México
- Brazuelo, F. y Gallego, D.J. (2011). Mobile Learning. Los dispositivos móviles como recurso educativo. Sevilla: MAD.
- Turbo, O. (2015). Perspectiva de la convergencia pedagógica y tecnológica en la modalidad blended learning. *Revista de Educación a Distancia*, 3, 1-14.
- Saavedra-Cantor, C., Antolínez-Figueroa, C., Puerto-Guerrero, A., Muñoz-Sánchez, A. y Rubiano-Mesa, Y. (2015). Semilleros de investigación: desarrollos y desafíos para la formación en pregrado. *Educación y Educadores*, 18 (3), 391-407.
- Dillenbourg, P. (2000). Virtual learning environments. *Virtual learning environments. Proceedings of EUN Conference 2000, Learning in the New Millennium: Building New Education Strategies for Schools. Workshop on Virtual Learning Environments*, 107–112. https://doi.org/10.4324/9780203465059_chapter_8
- Estrada Lizárraga, R., Zaldívar Colado, A., y Peraza Garzón, J. (2013). Análisis Comparativo de las Plataformas Educativas Virtuales Moodle y Dokeos. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(1–14). Recuperado de <http://ride.org.mx/1-11/index.php/RIDSESECUNDARIO/article/viewFile/523/513>
- Hervás, A., García, F. B., y Peñalvo, F. J. G. (2014). A method of assessing academic learning experiences in virtual learning environments. *IEEE Latin America Transactions*, 12(2), 219–226. <https://doi.org/10.1109/TLA.2014.6749541>
- Manzano Soto, N., y Villalón Martínez, M. (2014). *PRÁCTICAS PROFESIONALES UNIVERSITARIAS EN*.
- Ramírez Valdéz, W., y Barajas Villarruel, J. I. (2017). Uso de las plataformas educativas y su impacto en la práctica pedagógica en instituciones de educación superior de san luis potosí. *EduTec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (60), 1–13. <https://doi.org/10.21556/edutec.2017.60.798>
- Riveros Ferrada, C., y Loyola Carrillo, P. (2016). Estudio exploratorio de las características del trabajo autónomo en estudiantes universitarios de la carrera de derecho. *Revista pedagogía universitaria y didáctica del derecho*, 3(1), 88–105.
- Rojas Arenas, I., Vélez Castañeda, C. K., Durango Marín, J. A., Díaz Peláez, A., y Rodríguez Álvarez, A. (2020). Percepción del proceso de formación por competencias y su relación con las prácticas empresariales: un caso de estudio. *Gestión*, 60, 46–68.
- Sanz Gil, J. (2012). Adaptación de las plataformas educativas a la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). *RUE: Revista universitaria europea*, (17), 89–107.

- Vidal Ledo, M., Nolla Cao, N., y Diego Olite, F. (2009). Plataformas didácticas como tecnología educativa. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 23(3), 261–271.
- Viñas, M. (2017). La importancia del uso de plataformas educativas. *Letras*, 1(6), 157–169.
- Zabalza, M. (2013). *El practicum y las prácticas en empresas. En la formación universitaria* (Narcea, ed.). Madrid, España.



CAPÍTULO 3: RECURSOS DIGITALES EMPRESARIALES EN LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Yolanda González Castro¹¹, Marleny Torres Zamudio¹², Omaira Manzano Durán¹³

Introducción

La educación está llamada a responder a los cambios que se dan en el contexto de aprendizaje, con las innovaciones tecnológicas, los medios de comunicación, el acelerado ritmo de vida que exigen las dinámicas sociales y económicas y, en forma particular las nuevas condiciones a las que se ven abocados estudiantes, docentes y en general las instituciones de educación superior ante situaciones inesperadas como por ejemplo la propiciada con la pandemia que, en pocos meses, transformó vidas, costumbres, hábitos y hasta formas de entender los procesos en educación. Situación que motiva a responder de forma inmediata y reactiva, identificando las mejores formas de llegar al estudiante, de propiciar el conocimiento y favorecer las condiciones para el proceso de aprendizaje.

Así, el potencial de las nuevas tecnologías digitales, de acuerdo con Cole, (2011), ofrece la oportunidad de responder a las problemáticas que dejan las fuerzas sociales, económicas, políticas y culturales en el ritmo de vida de los seres humanos, que inciden en las formas de aprender y por tanto a reflexionar sobre el papel que juega la educación en estos nuevos contextos.

¹¹ Administradora de empresas, UNAD, Magister en Dirección estratégica, Universidad Iberoamericana, Doctor en Administración de Negocios, UNAD-Florida, Docente asociado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, correo electrónico: yolanda.gonzalez@unad.edu.co.

¹²Economista, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Especialista en Finanzas. Magister en Administración. Doctora en Ciencias de la Educación, Docente Asociada de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD. correo electrónico: marleny.torres@unad.edu.co.

¹³ Licenciada en Matemáticas y Física, UFPS, Magister en Administración de empresas, Universidad Santo Tomás, Doctor en Administración de Negocios, UNAD-Florida, Docente asociado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, correo electrónico: omaira.manzano@unad.edu.co

Esos cambios que se gestan a partir de la globalización, de la acelerada industrialización y la automatización de los procesos, representan también un cambio en la orientación y perspectivas de la educativas; hoy se habla de educación masiva, de aprendizaje autónomo y cooperativo, (Rodríguez-Zamora y Espinoza-Núñez, 2017), donde las tecnologías deben responder a esas dinámicas y por supuesto, a las impuestas con la pandemia que a partir del año 2020 afronta la humanidad.

Esta misma percepción de cambios en los contextos de formación que se dan en el ámbito global, se reconoce por Zabalza, (2012) que advierte el paso de un enfoque educativo basado en la calidad, a un enfoque que requiere la permanente generación de estrategias que mejoren la actividad docente, que requiere la identificación y uso de estrategias de aprendizaje, bajo una perspectiva inductiva y situada, funcionalista para los docentes y pragmática para quienes participan en el proceso de aprendizaje. Se requiere así, la adaptación, con prácticas educativas que presumen técnicas innovadoras, cambios permanentes en los modelos, intercambio de experiencias sistematizadas y avaladas por el sistema educativo Cole, (2011).

En este capítulo se profundiza en prácticas educativas exitosas en educación con modalidad virtual, que pueden ser utilizadas como estrategias de aprendizaje, útiles en la formación de estudiantes de ciencias administrativas y que responden a las necesidades que impone un mundo que aprende en modalidad e-learning. Así, se proponen los simuladores empresariales como herramientas útiles en los procesos de construcción y generación de conocimiento al integrarlos en la formación de profesionales en ciencias administrativas. Como una práctica educativa diseñada bajo un componente de innovación y tecnología, que permiten su aplicación en ambientes virtuales de aprendizaje.

Los avances en la creación de simuladores educativos permiten romper las barreras de la presencialidad, el tiempo y la distancia, para dar a los estudiantes experiencias en tiempo real y muy cercanas a la cotidianidad de una organización. El uso de simuladores permite desarrollar competencias para la innovación, autonomía y la creatividad. Simular fortalece en el estudiante las capacidades para analizar, planear, organizar y orientar alternativas de



solución a los problemas, habilidades que son propias de profesionales en ciencias empresariales.

Desde esta mirada, se realiza entonces una revisión sistemática del contexto de formación desde el currículo, las competencias a desarrollar y las herramientas y estrategias que ofrece el mundo digital al servicio de la formación de profesionales en ciencias administrativas.

Resultados

Hacia la definición de Práctica Educativa Exitosa, PEE, en educación virtual

Para llegar al concepto de Práctica Educativa Exitosa, en adelante PEE, mediante la revisión de literatura se identifica, que este término se viene aplicando en educación, como ejemplos a seguir, como esas acciones de buena enseñanza y aprendizaje que realizan los buenos docentes, relacionándolas con las acciones del gobierno encaminadas a facilitar los fines y propósitos de la educación (Corpas, 2014).

El origen del concepto de buenas prácticas, lo explican De Pablos y González (2007), como aquellas actuaciones imaginables que se realizan bajo nuevos procesos y formas de actuación en unos contextos específicos; así también, como aquellas actividades que se realizan de manera eficiente y eficaz que reportan buenos resultados, siendo esta una visión desde el contexto empresarial.

Si nos remitimos al contexto de la enseñanza, Zabalza (2012) asocia el origen del concepto de PEE a la investigación educativa, explicándolo desde lo que ha denominado grandes momentos en educación. De esta manera, en los diferentes enfoques que se le han dado a la enseñanza, se pueden identificar buenas prácticas, desde el enfoque de enseñanza transmisora, hasta los enfoques más recientes orientados al desarrollo de competencias, o los centrados en el aprendizaje. Sin embargo, con los planteamientos de (Caldeiro Pedreira, Yot Domínguez, and Castro Zubizarreta, 2018; Ventura, 2016), se controvierte esta postura al



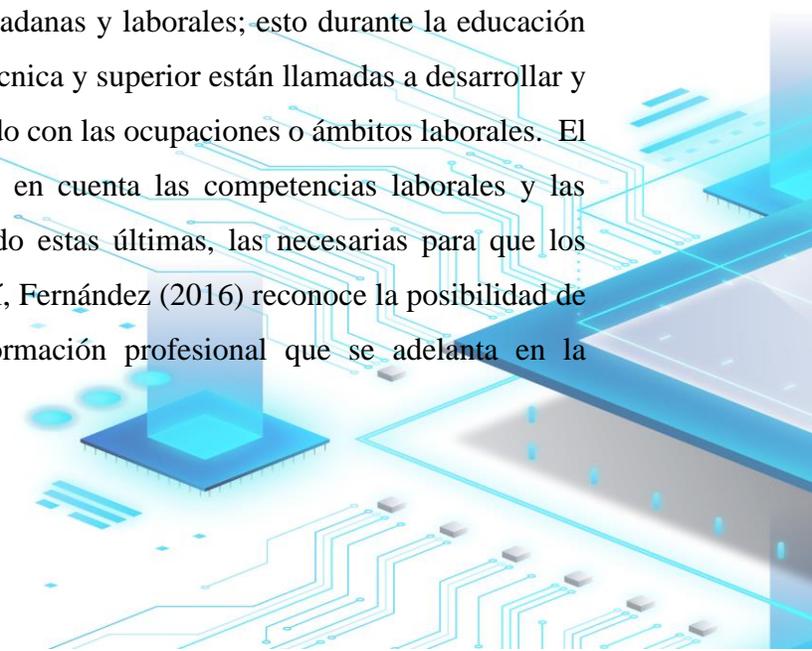
analizar los procesos de implementación e impacto de las herramientas tecnológicas en la educación, aquí los autores identifican que los estilos de enseñanza en los enfoques educativos actuales, no han cambiado en forma significativa, parece que los docentes no han variado sus estilos de enseñar, y continúan utilizando las mismas estrategias que imperaban con la educación tradicional.

Desde otro punto de vista, Vidal Ledo y Morales, (2009) entienden las buenas prácticas docentes a manera de intervenciones educativas encaminadas hacia la búsqueda del aprendizaje, en donde se logran no solo los objetivos planeados, sino que trascienden los mismos, al construir conocimiento a partir de la transformación del entorno de enseñanza-aprendizaje.

Para establecer los referentes teóricos que enmarcan las PEE, es necesario determinar las competencias de formación que deben desarrollar los profesionales en ciencias administrativas, a fin de establecer ese marco de acción y orientación de las estrategias de aprendizaje que se ajustan a la formación de estos profesionales.

El Ministerio de Educación de Colombia define al estudiante competente como aquel que sabe utilizar los conocimientos que ha adquirido para solucionar las situaciones que se le presentan en su mundo laboral, o en general, en su cotidianidad, que le permiten una vida personal eficiente. (Ministerio de educación nacional, 2019)

El sistema educativo busca desarrollar en los estudiantes fundamentalmente tres competencias: las competencias básicas, ciudadanas y laborales; esto durante la educación básica y media. Sin embargo, la educación técnica y superior están llamadas a desarrollar y fortalecer las funciones productivas, de acuerdo con las ocupaciones o ámbitos laborales. El Ministerio de Educación de Colombia toma en cuenta las competencias laborales y las clasifica como generales y específicas, siendo estas últimas, las necesarias para que los jóvenes actúen como agentes productivos. Así, Fernández (2016) reconoce la posibilidad de construir significado y sentido desde la formación profesional que se adelanta en la

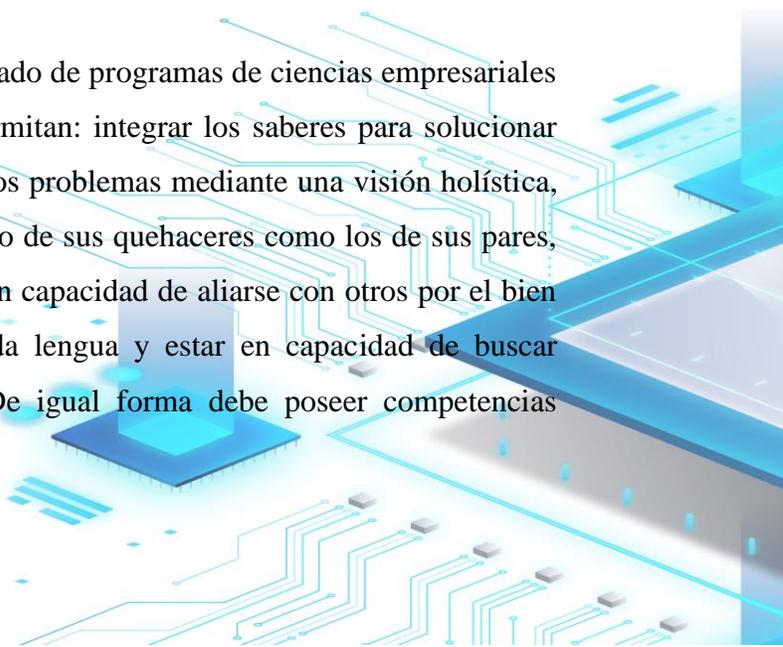


Universidad. Es en este espacio, donde los estudiantes desarrollan o tienen la posibilidad de trascender frente a las necesidades de su entorno de manera crítica, reflexiva y creativa.

El valorar las habilidades y conocimientos que tiene una persona para desarrollar una actividad sugiere el concepto de competencia que se maneja hoy día (Fernández, 2016). Se trata de esa capacidad de actuar, desenvolverse, la actitud, y la destreza que tiene una persona para resolver situaciones propias de la actividad profesional y para gestionar los recursos que requiere. Esas capacidades se miden y evalúan a fin de determinar qué tan competente resulta un individuo para desempeñarse con éxito como persona, ciudadano o miembro de una organización.

Pasando ya a analizar el desarrollo de competencias en la formación de profesionales en Ciencias Administrativas, hoy en día se habla de las exigencias que el mundo laboral hace, se demandan personas con un alto nivel de creatividad e innovación para resolver situaciones. Así, El Marco Común de Competencia Digital del INTEF (2017), al analizar el aprendizaje por competencias digitales y establece la necesidad de desarrollar habilidades para buscar información, seleccionarla, sistematizarla y por, sobre todo, utilizarla para generar nuevo conocimiento. De ahí que se exige que el diseño curricular de programas de formación profesional incluya el desarrollo de competencias digitales que conduzcan a una enseñanza de calidad, (Ventura, 2016) y conjuntamente, se exija esas capacidades en los docentes, para que se logre la integración de las Tics en el sistema educativo, favoreciendo el aprendizaje activo, desarrollado mediante procesos de grupos colaborativos y fortaleciendo el aprendizaje autónomo (Caldeiro Pedreira et al., 2018).

De acuerdo con Salinas, (2013) un egresado de programas de ciencias empresariales debe poseer competencias genéricas que le permitan: integrar los saberes para solucionar problemas, estar en capacidad de comprender los problemas mediante una visión holística, ser capaz de mantener una reflexión crítica tanto de sus quehaceres como los de sus pares, convertir los problemas en aprendizajes, estar en capacidad de aliarse con otros por el bien común, actuar con ética, dominar una segunda lengua y estar en capacidad de buscar información, analizarla y tomar decisiones. De igual forma debe poseer competencias



específicas para prever, planear, organizar, dirigir y emprender acciones tanto para dar cumplimiento a sus objetivos como para el mejoramiento continuo. Adicionalmente, debe poseer un pensamiento sistémico, de liderazgo e innovación.

En el mismo sentido, el proyecto Tuning, desarrollado para América Latina, desde hace varios años, viene reflexionando y planteando acciones ante problemáticas que aquejan a la educación superior (Esquetini Cáceres, 2013). Desde el proyecto analizan la evolución y desarrollo de diferentes profesiones, entre ellas las del área Administrativa, logrando establecer las competencias genéricas y específicas que requieren estos profesionales y que definen el perfil del egresado que requiere el mundo de hoy. De esta forma, luego de un proceso riguroso de análisis y depuración, establecen trece macro competencias, asociadas a cuatro categorías o ámbitos propios del profesional en administración.

En la Tabla 10 se resumen las categorías y competencias que resultaron relevantes, en América Latina, para la formación de los profesionales de áreas administrativas.

Tabla 10. Categorías y macro competencias de los Administradores.

	Categorías	Macro competencias
1	Desarrollo personal y organizacional	Es ético y socialmente responsable
2		Ejerce liderazgo para el logro de los objetivos en la organización.
3		Es capaz de aprender a aprender
4		Se comunica de manera efectiva y trabaja en equipo.
5	Innovación y Emprendimiento	Detecta oportunidades para emprender negocios.
6		Formula, evalúa y administra en forma eficaz y eficiente proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
7	Gestión estratégica	Desarrolla planeamiento estratégico, táctico y operativo en distintos escenarios.
8		Optimiza el proceso administrativo y de negocios.
9		Identifica y administra los riesgos de negocios de las organizaciones.

10		Define y utiliza los sistemas de información requeridos para la gestión.
11	Análisis del negocio	Analiza la información contable, financiera y de mercadeo para la toma de decisiones.
12		Evalúa el impacto de la normatividad comercial, laboral y tributaria, en la gestión de las organizaciones
13		Optimiza los recursos humanos, físicos, financieros y otros de la organización.

Fuente: Esquetini Cáceres, (2013)

De esta manera, los resultados presentados por Esquetini Cáceres, (2013) se basan en análisis profundos desarrollados por especialistas de Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Perú, Uruguay y Venezuela, quienes establecen que las categorías propias del desempeño de un profesional en ciencias administrativas se orientan hacia el desarrollo personal y organizacional, la Innovación y emprendimiento, la gestión estratégica, y el análisis del negocio; siendo el desarrollo personal y organizacional la categoría mejor puntuada, lo que puede indicar, el interés de lograr un beneficio mutuo entre la persona y la organización.

Para el caso de Colombia, se logra extraer del análisis estadístico que presenta Esquetini Cáceres (2013) que, de las trece competencias validadas como pertinentes, en la formación de Administradores, los especialistas consultados valoraron como totalmente pertinentes las siguientes competencias: el compromiso ético y responsabilidad social, el detectar oportunidades para emprender negocios innovadores/capacidad de emprendimiento e innovación y desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo, en distintos escenarios.

Otra visión que también contribuye en este propósito de identificar las competencias que deben poseer los profesionales de las ciencias administrativas, es la que presenta Fernández (2016), quien considera que, desde las organizaciones, las competencias deben ser asociadas a la teleología de la empresa, su cultura y misión, buscando que el profesional actúe

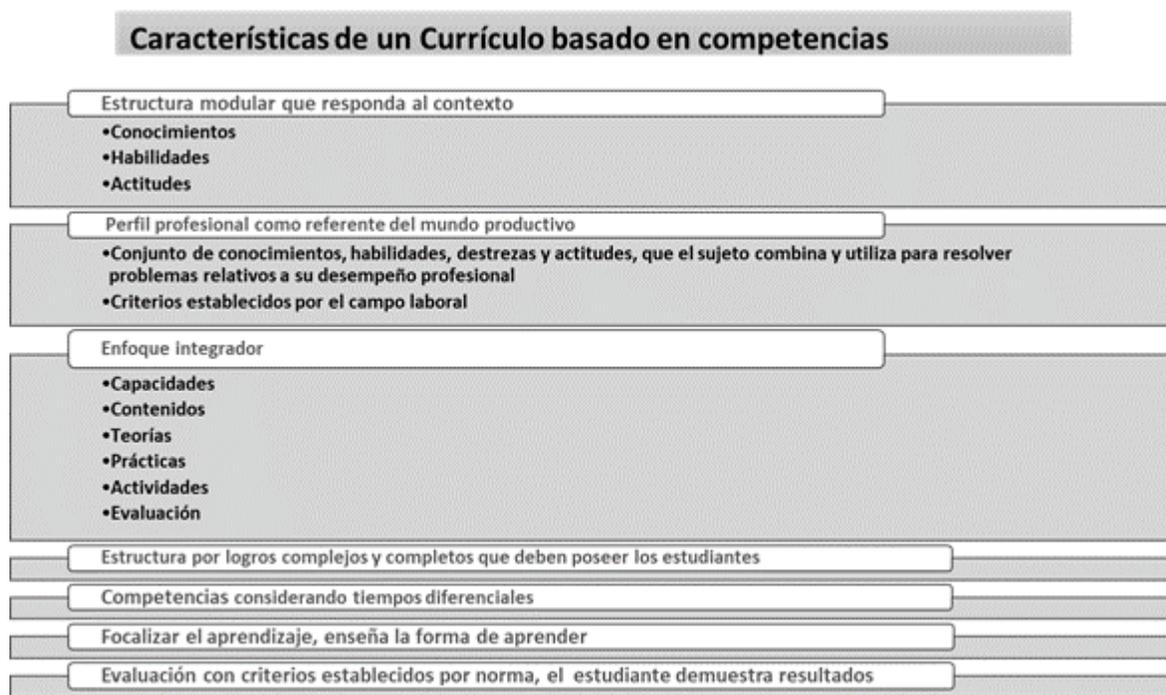


en beneficio de la empresa, estableciendo fines comunes entre el individuo y la organización; coincidiendo en esto como se mencionó en párrafos anteriores (Esquetini Cáceres, 2013).

Al tener claras las competencias y habilidades que se espera de estos profesionales, es preciso el compromiso de las Universidades por ofrecer los espacios adecuados para su desarrollo y fortalecimiento, Fernández (2016), ve la necesidad de ofrecer currículos que respondan a las necesidades del contexto, que tome en cuenta la dimensión tecnológica, cultural y social y las implicaciones de una formación por competencias y su impacto en el ambiente laboral donde se desempeña el profesional. Las Universidades han de tomar en cuenta las demandas de las organizaciones, orientadas a la generación de procesos científicos y tecnológicos que apoyen la productividad y competitividad empresarial.

De esta forma, reconociendo la necesidad de diseñar currículos pensados en función del desarrollo de competencias, se presenta un esquema con las características que han de tomarse en cuenta a la hora de diseñar currículos para estudiantes de ciencias administrativas. (Figura 14).

Figura 14. Características de un currículo basado en competencias



Fuente: Las autoras a partir de Fernández (2016)

Al analizar las competencias con las que se están formando los profesionales de ciencias administrativas, algunos autores las han diferenciado, o mejor, han trabajado específicamente sobre las competencias gerenciales, abordando su estudio como competencias genéricas y específicas. Así, Lombana, Cabeza, Castrillón y Zapata, (2014), desarrollan un estudio basado en la postura filosófica de Renée Bédard, quien establece un marco de análisis sobre el pensamiento y conocimiento administrativo, en cuatro frentes: la praxeología, (prácticas) la epistemología, (métodos), la axiología (valores) y la ontología (el ser); a las cuales corresponden unas competencias que permiten el desarrollo de estas cuatro dimensiones filosóficas.

Se parte con las competencias asociadas al desarrollo y fortalecimiento del ser, la ontología como núcleo o eje que determina la relación íntima del ser consigo mismo, y que, en últimas, define la relación que se logra establecer con los demás. De esta forma, al desarrollar la capacidad de motivar, la creatividad y el trabajo autónomo, que corresponden a la dimensión ontológica, los administradores desarrollarán las demás dimensiones de manera más fluida.

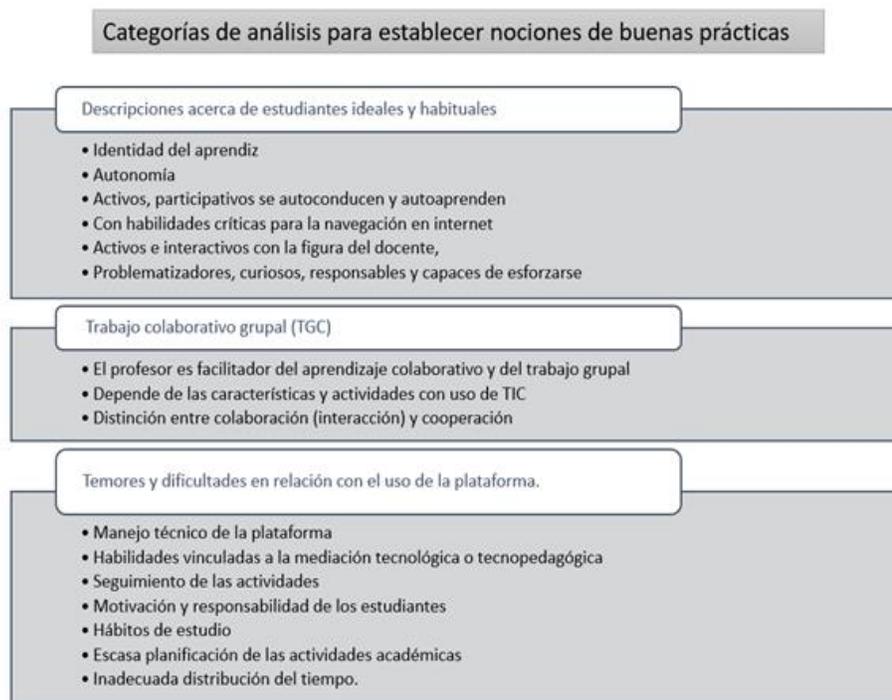
Para tener una visión de las competencias de los profesionales de administración, formados mediante la metodología virtual, Fitó Bertran, Martínez Argüelles, y Moya Gutiérrez, (2014) decidieron consultar a los potenciales empleadores sobre el grado de adquisición de competencias de Administradores formados en línea, frente a los de formación presencial, encontrándose las siguientes apreciaciones: hay un grupo de competencias que se identifican en los profesionales independientemente de la modalidad en la que fueron formados, sin embargo, hay unas competencias que consideran difíciles de desarrollar en profesionales formados en línea como son el liderazgo, habilidades de comunicación y la capacidad para trabajar en equipo. No obstante, logran sobresalir por sus habilidades en el uso de Tic, manejo y gestión de recursos como la información y el tiempo.



Las prácticas educativas exitosas en Ciencias Administrativas modalidad virtual.

Se toma como referente el estudio desarrollado en la Universidad Nacional del Rosario, donde surge la preocupación de un grupo de investigadores por entender las nuevas relaciones socio cognitivas que se gestan entre estudiantes y docentes en los ambientes virtuales de aprendizaje, es decir, el socioconstructivismo cognitivo (Borgobello, Sartori, and Sanjurjo, 2018) que implica el aprendizaje interaccionista, planteamiento que tendría sus orígenes en la teoría sociocultural de Vigotsky. En el mismo sentido, la investigación se cuestiona frente a las buenas prácticas docentes, para lo cual establece tres categorías de análisis que se sintetizan en la *Figura 15*, orientadas básicamente a describir, a partir de la percepción de docentes y estudiantes, quienes se consideran estudiantes ideales y habituales; en segundo lugar como elemento relevante en la educación virtual establecen la categoría Trabajo colaborativo Grupal (TCG) y en tercer lugar una categoría relacionada con los temores y dificultades frente al uso de plataformas virtuales.

Figura 15. Categorías de análisis para establecer nociones de buenas prácticas



Fuente: Las autoras a partir de Borgobello et al., (2018)

Se han determinado indicadores de calidad para evaluar buenas prácticas docentes de «*mobile learning*», en la investigación adelantada por Aznar Díaz, Cáceres Reche, y Romero Rodríguez, (2018), orientada a la implementación didáctica de los dispositivos móviles en los procesos de formación en educación superior, logrando establecer 4 variables; la primera se refiere a la disponibilidad y grado de manejo de dispositivos móviles, por parte de los estudiantes y docentes; las competencias digitales, orientadas a la capacidad para producir, comunicar, discriminar y compartir contenidos digitales a través de los dispositivos móviles; la construcción del conocimiento en un proceso de feedback entre estudiantes y el docente; una cuarta variable orientada a la autorregulación del aprendizaje; por último el trabajo cooperativo como variable a tomar en cuenta para identificar la efectividad de las actividades planeadas por el docente para que los estudiantes cooperen entre ellos como grupos heterogéneos.

En el diagnóstico sobre buenas prácticas docentes desarrollado por Rodríguez Ugalde, Mendoza Saucedo, y Méndez Pineda, (2018) establece cuatro dimensiones en donde analizan las características de las buenas prácticas que realizan los docentes en la formación de profesionales en ciencias Administrativas y Derecho.

La primera dimensión que establecen es la personal, aquí lo que hace el docente es reflexionar sobre su actuar como docente, sobre si las estrategias que utiliza con sus estudiantes realmente funcionan, si está cumpliendo los objetivos propuestos. Se trata de un proceso de reflexividad que permite repensar la acción docente al observarse a sí mismo. Este proceso de reflexión de los docentes lleva a determinar también el compromiso que se tiene con la labor docente, asociado con aspectos como la vocación o el gusto por la docencia. En la misma línea de lo personal, es preciso tomar en cuenta como característica de buena práctica la formación docente, donde estudiantes y docentes concuerdan en el estudio, que es importante que el docente tenga conocimientos en el campo disciplinar, pero, además, que tenga formación en pedagogía, de tal forma que el docente debe tener conocimientos, pero a su vez estar en capacidad de ejercer su labor con fundamentos pedagógicos y didácticos.



La segunda y tercera dimensión que establecen es la social y didáctica, llamando a los docentes a tener la capacidad de atender, motivar y valorar las características diversas que tienen los estudiantes. Aquí es importante mencionar la capacidad del docente para planear y liderar el trabajo colaborativo donde se atiendan las capacidades del grupo sin descuidar la individualidad del estudiante. Esa capacidad del docente se evidencia en la planeación de actividades que involucre el estudio y análisis de casos reales y visitas de campo; utilizando para su desarrollo y evaluación diferentes medios que van desde los tradicionales hasta medios tecnológicos para atender la diversidad de estilos de aprendizaje que hay en un grupo de estudiantes, tema estudiado en profundidad por Aznar Díaz et al., (2018) que define las buenas prácticas docentes con TIC, como aquellas actividades de formación para el desarrollo de habilidades que utilizan la tecnología, alcanzando resultados positivos en los estudiantes.

En cuarto lugar, Rodríguez Ugalde et al., (2018) establecen la dimensión valoral, referida a la motivación, autonomía y capacidad de análisis que debe propiciar el docente en sus estudiantes a partir de preguntas problematizadoras durante el desarrollo del tema.

Simuladores empresariales como práctica exitosa en la formación de profesionales en ciencias administrativas

Docentes, estudiantes, instituciones, familias, la sociedad entera se encuentra ante una situación no prevista, que requiere respuestas inmediatas, que garantice la protección de la vida, pero a su vez, que garantice la continuidad de los procesos de formación de profesionales. Se requieren estrategias diseñadas en el marco de la transformación digital que hoy se pone al servicio de la educación.

Como resultado de la investigación se logran identificar las buenas prácticas educativas, orientadas hacia la modalidad de educación virtual, inmersas como estrategias y técnicas que fortalecen los procesos de aprendizaje. La *Figura 16* muestra las prácticas exitosas que se identificaron en el desarrollo investigativo. Así, la educación superior viene utilizando diferentes prácticas que tanto los estudiantes como los docentes consultados refieren como estrategias que aportan de manera positiva en los procesos de aprendizaje,



generando dinámicas en las aulas virtuales que contribuyen al desarrollo de habilidades y competencias profesionales en ciencias administrativas.

Figura 16. Prácticas exitosas en ciencias administrativas



Fuente: Las autoras

Los simuladores como práctica educativa exitosa

En el desarrollo investigativo se identifica como PEE es el uso de simuladores para el desarrollo de competencias, aquí es importante tomar en cuenta la investigación que desarrollan Pedraza, Farías, Lavín, y Torres (2013) en donde advierten la necesidad de desarrollar las competencias en el uso de estas tecnologías por parte de docentes, de tal forma, que puedan ejercer su papel de motivadores, acompañantes y partícipes activos del proceso de generación de conocimiento con sus estudiantes, pero conjuntamente que creen los espacios de trabajo colaborativo con colegas docentes, logrando establecer redes de conocimiento.

En el mismo sentido, es importante mencionar la necesidad de acompañar el uso de simuladores o de las diferentes prácticas exitosas en la modalidad virtual, pero bajo un clima

de confianza por parte de los docentes, donde el estudiante se sienta reconocido, bajo un ambiente participativo y de comunicación fluida (Rodríguez Ugalde et al., 2018).

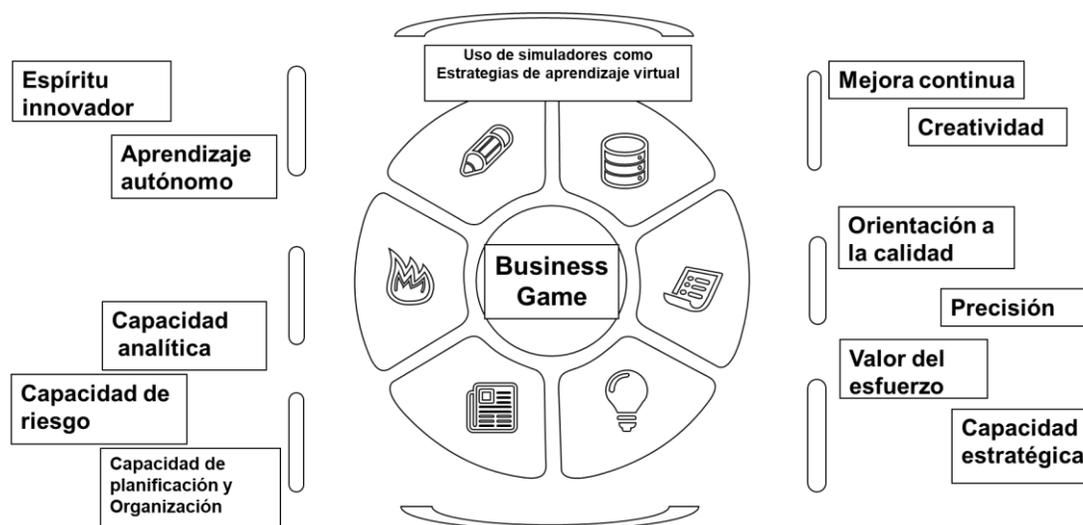
Al indagar experiencias en el uso de simuladores en proceso de formación de profesionales en ciencias empresariales, se reconocen en el medio los *business game* que Peña-Miguel y Sedano-Hoyos definen como aplicaciones interactivas cuya finalidad principal no es el ocio sino la formación en diversos ámbitos como salud, marketing y educación (2014, p. 9).

Las universidades y escuelas de negocios identifican los simuladores empresariales como herramientas útiles en la formación de competencias y habilidades propias del ámbito sociolaboral y profesional de los futuros administradores, que de acuerdo con las investigaciones adelantadas en el marco del proyecto turnin, en Colombia se deben orientar hacia el desarrollo de competencias ontológicas, epistemológicas, axiológicas y praxeológicas desde el entorno familiar de los estudiantes y fortalecerse durante su vida académica y laboral (Lombana et al., 2014).

La *Figura 17* muestra las competencias que se pueden desarrollar en los estudiantes al utilizar los simuladores empresariales como estrategia de aprendizaje virtual, que entran a apoyar el aprendizaje de habilidades empresariales con la simulación de aspectos claves a observar en el proceso de toma de decisiones gerenciales, tomado en cuenta variables que influyen desde el interior de las empresas, como desde el contexto en el que actúan y mostrando el impacto de una decisión en el ejercicio empresarial (González and Cernuzzi, 2009), convirtiéndose así en una verdadera revolución en educación, orientada hacia el aprendizaje activo, basado en la experiencia, que se ajusta de manera natural a la población estudiantil, que reporta mayores niveles de motivación, posibilidad de interactuar y desarrollar pensamiento crítico al tomar cursos que utilizan juegos de simulación empresarial (Matute and Melero, 2016).



Figura 17. Competencias desarrolladas mediante el uso de simuladores empresariales



Fuente: Elaboración propia, a partir de (Peña-Miguel and Sedano-Hoyos, 2014)

Es interesante aquí también revisar el mercado de simuladores. Al realizar procesos de búsqueda en Internet, se encuentran un sinnúmero de ofertas de simuladores empresariales al servicio de la educación, que pueden convertirse en alternativas viables a implementar en los procesos de formación de profesionales en ciencias administrativas. La Tabla 11 muestra algunas alternativas útiles para docentes y estudiantes en el propósito de potenciar habilidades y competencias profesionales.

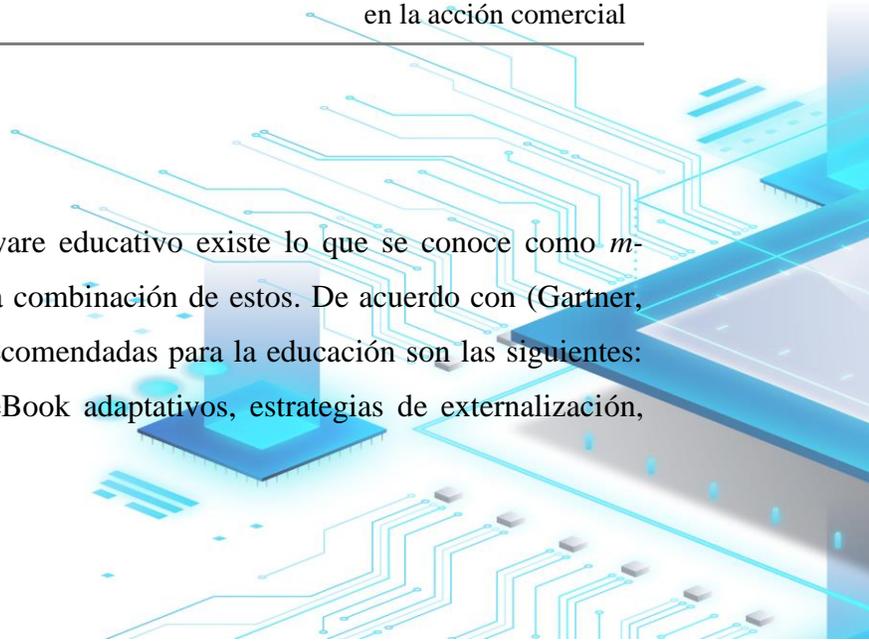
Tabla 11. Simuladores disponibles por tema a desarrollar

Simulador	Distribuidor y objetivo	Contenido
Companygame	Companygame http://www.companygame.com/index.asp Desarrollar habilidades de gestión empresarial	Negocios y Administración, Marketing, Hotelería y Servicios, Finanzas y Banca, Emprendimiento e Internacionalización

Simulador emprendimiento	de Gestionet https://gestionet.net/ Desarrollar competencias y habilidades en gestión empresarial desde un enfoque emprendedor	Gestión del tiempo. Gestión de recursos humanos. Gestión de proyectos.
Simulador empresarial La Isla	Gestionet https://gestionet.net/ Desarrollar las habilidades directivas y de gestión de recursos presupuestales	Economía pública. Gestión de recursos. Recursos medioambientales Gestión de recursos energéticos. Acuíferos. I+D+I.
Simulador Innovación GP	de Gestionet https://gestionet.net/ Trabajar competencias y habilidades de innovación, trabajo en equipo, liderazgo, gestión del riesgo, gestión de recursos, e I+D	Gestión de inmovilizado de inmaterial. Investigaciones y patentes. Gestión de proyectos. Gestión del tiempo. Fidelización del cliente. Gestión de la plantilla. Gestión deportiva.
Business Games	Simuladores empresariales https://www.simuladoresempresariales.com/ Desarrollo de la capacidad de trabajar en equipo, toma de decisiones, técnicas de gestión, acciones en equipo.	maneja de forma integrada toda la información relevante para un proceso decisorio. Permite experimentar las relaciones entre las diferentes áreas de la empresa y el impacto que todas ellas tienen en la acción comercial

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, adicional al software educativo existe lo que se conoce como *m-learning*, dispositivos tecnológicos o una combinación de estos. De acuerdo con (Gartner, 2015) las estrategias tecnológicas más recomendadas para la educación son las siguientes: Aprendizaje personalizado y big data, eBook adaptativos, estrategias de externalización,



planificación de la exoestructura, micro credenciales abiertas, movilidad, aprendizaje social, CRM y evaluación digital.

Estas estrategias se pueden clasificar en tres grupos: De predicción, de colaboración o sociales y las de actualización permanente. Como estrategias de predicción se encuentra el “aprendizaje personalizado” y se relaciona ampliamente con la analítica de datos. Existen diferentes dispositivos tecnológicos tales como: *Google Analytics*, *Smartclass* y *GISMO* que se pueden integrar a las plataformas de aprendizaje (*LMS*), para permitir tanto al estudiante como al docente predecir comportamientos y ajustar procesos.

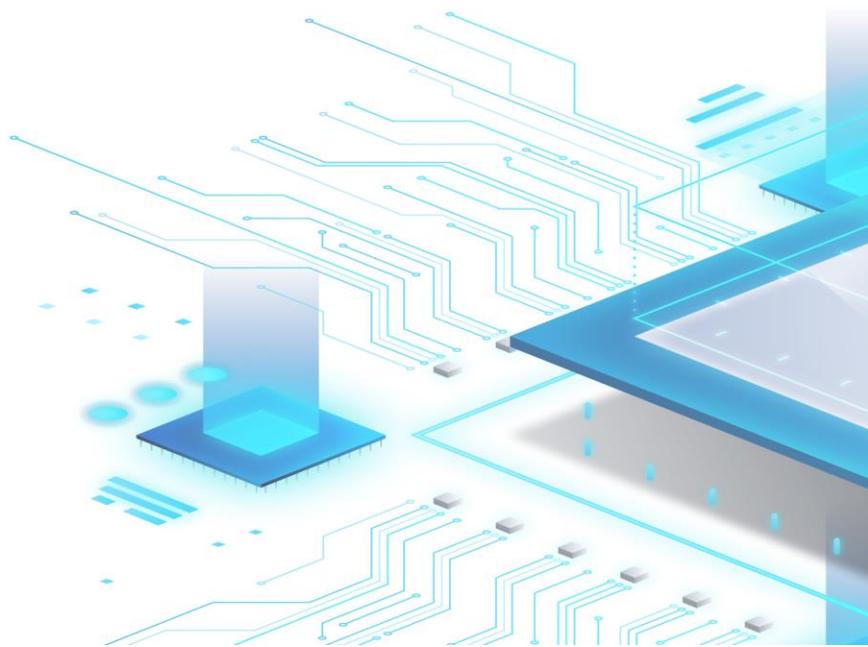
En el grupo de estrategias de actualización permanente están los “*eBook* adaptativos” se trata de mantener actualizados los documentos de aprendizaje de las aulas. Un libro que nunca está desactualizado porque los docentes están en permanente consulta y curaduría de contenidos. Las micro credenciales abiertas cambian el concepto de los títulos académicos por resultados de aprendizaje que se adquieren con logros parciales alcanzados, allí se integran procesos como la gamificación, el aprendizaje a partir del juego. El CRM aplicado al aula busca mejorar los mecanismos de comunicación y la evaluación digital se ve beneficiada por lectores que pueden identificar claramente la procedencia de datos, de quien los procesa, de quién lo transforma y de quién envía la información detectando sus señales físicas como se detectan las huellas digitales.

En el grupo de estrategias de colaboración o sociales se ubica la externalización de las Tic mediante información en la nube para compartir conocimientos colectivos, debates que inician en el aula, pero que permiten incorporar los saberes de otros actores. De igual forma está la exestructura en contrapeso a la infraestructura se trata de espacio virtual abierto para dar posibilidades de indagación, gestión y construcción del conocimiento a la población sin que esta sea de una u otra institución, sino abierta y al servicio de todos. La movilidad del conocimiento en espacios de aprendizajes y su transferencia a comunidades y el aprendizaje social como el que se realiza al realizar un Mooc que comparten personas muy diferentes en nacionalidad, edad, cultura.



Conclusión

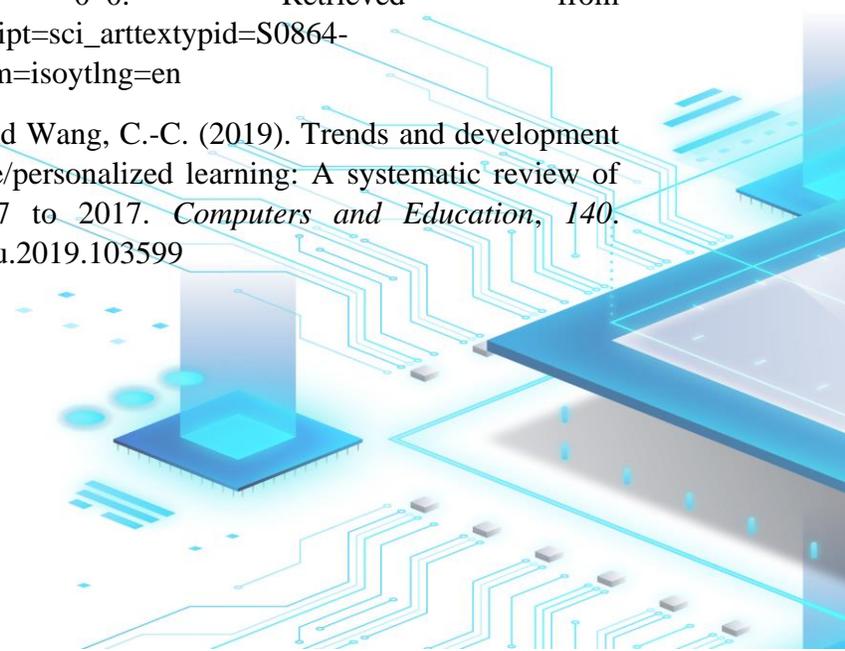
El escenario actual de la educación ha motivado la reacción inmediata de parte de las instituciones de educación superior, los docentes se han visto abocados a reaccionar y reflexionar sobre las formas de enseñanza, los medios, las mediciones que les permitan llegar hasta el estudiante de manera virtual, buscando garantizar procesos de interacción y formación con los que se logren alcanzar los objetivos de formación. En el mismo sentido, los estudiantes acuden a estrategias que les permitan el acceso y generación de conocimiento. Se favorecen así, las estrategias concebidas a partir de la integración del componente tecnológico innovador y los procesos de formación orientados por las competencias y habilidades a desarrollar en el estudiante, respondiendo con estrategias innovadoras, creativas y por demás motivadoras que demanda una sociedad consciente de la necesidad de continuar avanzando desde espacios virtuales.



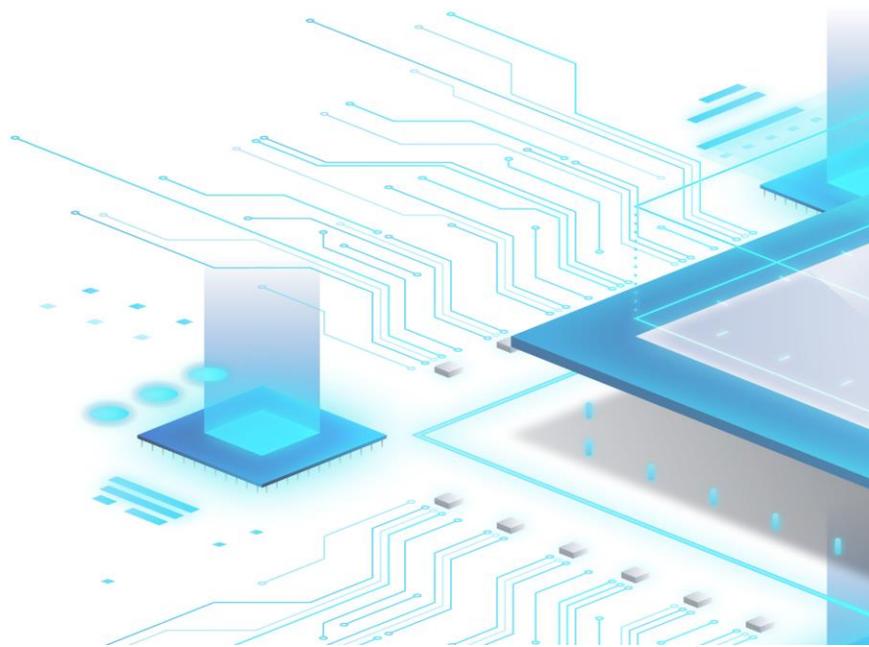
Referencias Bibliográficas

- Aznar Díaz, I., Cáceres Reche, M. P., and Romero Rodríguez, J. M. (2018). Indicadores de calidad para evaluar buenas prácticas docentes de «mobile learning» en Educación Superior. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 19(3), 53. <https://doi.org/10.14201/eks20181935368>
- Borgobello, A., Sartori, M., y Sanjurjo, L. (2018). Concepciones de docentes sobre los estudiantes y sus prácticas pedagógicas. *Educación y Educadores*, 21(1), 27–48. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.1.2>
- Caldeiro Pedreira, M. C., Yot Domínguez, C., y Castro Zubizarreta, A. (2018). Detección de buenas prácticas docentes de uso de dispositivos móviles en primaria a través del análisis documental. *Revista Prisma Social*, 0(20), 58–75.
- Cole, M. (2011). Reinventando las prácticas educativas del pasado para lograr el éxito pedagógico del futuro. *Revista de Estudios Sociales No.35*, (40), 23–32. <https://doi.org/10.7440/res40.2011.03>
- Esquetini Cáceres, C. (ed. (2013). *Turning América Latina. Educación Superior en América Latina: reflexiones y perspectivas en Administración*. Bilbao.
- Fernández, S. (2016). *Perfil De Competencias Del Administrador De Empresa En República Dominicana* (Universidad de Sevilla). Retrieved from [https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/52359/PERFIL DE COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESA EN REPUBLICA DOMINICANA.pdf?sequence=1](https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/52359/PERFIL_DE_COMPETENCIAS_DEL_ADMINISTRADOR_DE_EMPRESA_EN_REPUBLICA_DOMINICANA.pdf?sequence=1)
- Fitó Bertran, À., Martínez Argüelles, M. J., y Moya Gutiérrez, S. (2014). The competency profile of online BMA graduates viewed from a job market perspective. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 11(2), 13. <https://doi.org/10.7238/rusc.v11i2.2053>
- Gartner. (2015). Big Data Social. Retrieved from <http://www.bigdata-social.com/el-hype-cycle-tecnologico-de-gartner-es/>
- González, E., and Cernuzzi, L. (2009). *Apoyando el aprendizaje de habilidades empresariales mediante la utilización de un simulador*. 5, 8–19.
- INTEF. (2017). Marco común de competencia digital docente. In *IEEE Convention of Electrical and Electronics Engineers in Israel, Proceedings*.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., and Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 31(73), 301–313. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70015-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70015-9)

- Matute, J., and Melero, I. (2016). Aprender jugando: La utilización de simuladores empresariales en el aula universitaria. *Universia Business Review*, 2016(51), 72–111. <https://doi.org/10.3232/UBR.2016.V13.N3.03>
- Ministerio de educación nacional. (2019). Articulación de la Educación con el Mundo Productivo Competencias Generales. En Educación *Médica. Diseño e implementación de un currículo basado en resultados de aprendizaje*. <https://doi.org/10.2307/j.ctvm7bb92.12>
- Pedraza, N., Farías, G., Lavín, J., and Torres, A. (2013). Ict teaching skills in the areas of business and accounting an exploratory study in higher education. *Perfiles Educativos*, 35(139), 8–24. [https://doi.org/10.1016/s0185-2698\(13\)71806-3](https://doi.org/10.1016/s0185-2698(13)71806-3)
- Peña-Miguel, N., and Sedano-Hoyos, M. (2014). Una experiencia de simulación empresarial para el desarrollo de competencias profesionales. *Revista Perspectiva Empresarial*, 1(1), 7–21. <https://doi.org/10.16967/rpe.v1n1a1>
- Rodríguez-Zamora, R., and Espinoza-Núñez, L. A. (2017). Trabajo colaborativo y estrategias de aprendizaje en entornos virtuales en jóvenes universitarios. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 7(14), 103. <https://doi.org/10.23913/ride.v7i14.274>
- Rodríguez Ugalde, D. C., Mendoza Saucedo, F., y Méndez Pineda, J. M. (2018). Diagnóstico sobre las Buenas Prácticas Docentes en la Facultad de Contaduría y Administración y la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 12(1), 163–179. <https://doi.org/10.4067/s0718-73782018000100163>
- Salinas, O. (2013). Tendencias en la formación de administradores de empresas.
- Ventura, A. C. (2016). ¿Enseño como aprendí?: el rol del estilo de aprendizaje en la enseñanza del profesorado universitario. *Aula Abierta*, 44(2), 91–98. <https://doi.org/10.1016/j.aula.2016.05.001>
- Vidal Ledo, M., and Morales, I. (2009). Buenas prácticas docentes. *Educación Médica Superior*, 23(1), 0–0. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000100014&lng=es&synrm=isoyt&lng=en
- Xie, H., Chu, H.-C., Hwang, G.-J., and Wang, C.-C. (2019). Trends and development in technology-enhanced adaptive/personalized learning: A systematic review of journal publications from 2007 to 2017. *Computers and Education*, 140. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103599>



Zabalza Beraza, M. A. (2012). El estudio de las “buenas prácticas” docentes en la enseñanza universitaria. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 10(1), 17. <https://doi.org/10.4995/redu.2012.612>



CAPÍTULO 4. LIDERAZGO DE EQUIPOS EN ENTORNOS DIGITALES: UNA PRÁCTICA ACADÉMICA POR FORTALECER

Yolanda González Castro¹⁴, Marleny Torres Zamudio¹⁵, Omaira Manzano Durán¹⁶

Introducción

Una de las prácticas emergentes que identifican los docentes es liderar equipos en entornos digitales en forma efectiva, que al dinamizarse en la educación virtual se proyecta como de alto impacto en la formación de profesionales en ciencias administrativas. El presente capítulo entrega los elementos de un modelo pedagógico que fortalece la comunicación asertiva, cohesión, manejo del tiempo y calidad de los resultados a partir de la formación de estudiantes como líderes en sus grupos o equipos de trabajo colaborativo. Los resultados orientan a integrar en el modelo pedagógico estrategias como el neuro liderazgo, la conectividad interpersonal y la planeación estratégica y gestión de proyectos en entornos distribuidos. El modelo resultante consta de seis elementos parte de la selección adecuada del líder y de cinco momentos de formación.

El internet abrió múltiples posibilidades para la creación de comunidades virtuales y un uso masivo de los medios, para dar respuestas inmediatas desde diferentes espacios a situaciones diversas. En tal sentido, hace posible compartir marcos de aprendizaje y colaboración conjunta (Padilla de la Torre, y Flores, 2011). Un grupo de trabajo remoto es una comunidad virtual conformada por una red de personas que se encuentran en diferentes espacios geográficos y que intervienen con sus habilidades y competencias para alcanzar metas u objetivos comunes en un periodo determinado de tiempo. Este tipo de relaciones

¹⁴ Administradora de empresas, UNAD, Magister en Dirección estratégica, Universidad Iberoamericana, Doctor en Administración de Negocios, UNAD-Florida, Docente asociado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, correo electrónico: yolanda.gonzalez@unad.edu.co.

¹⁵ Economista, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Especialista en Finanzas. Magister en Administración. Doctora en Ciencias de la Educación, Docente Asociada de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD. correo electrónico: marleny.torres@unad.edu.co.

¹⁶ Licenciada en Matemáticas y Física, UFPS, Magister en Administración de empresas, Universidad Santo Tomás, Doctor en Administración de Negocios, UNAD-Florida, Docente asociado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, correo electrónico: omaira.manzano@unad.edu.co



implican altos niveles de flexibilidad, transferencia de conocimiento, comunicación multidireccional ya sea grupal o comunicación uno a uno. Para el éxito de una comunidad virtual se debe favorecer la participación de todos sus miembros, con reglas claras de funcionamiento, objetivos definidos con anterioridad, un método de trabajo, una evaluación de los procesos y un líder o cabeza del grupo.

El líder de un grupo de trabajo remoto deberá poder planear, socializar, intervenir y permitir la interacción de todos sus miembros. Al igual que sintetizar, evaluar y realimentar y generar cambios (Cabero, 2006). El ejercicio del liderazgo en un clima propicio favorece el desarrollo de habilidades interpersonales y socioemocionales que impulsan el fortalecimiento de las competencias cognitivas y sociales (Rodríguez y Rodríguez, 2020). Liderar equipos de trabajo es encontrar las habilidades de cada uno de sus miembros e integrarlas en el desarrollo conjunto de tareas. Se requiere adicionalmente poder afrontar situaciones complejas como la baja cohesión, problemas de comunicación o de coordinación. Los líderes son la cabeza visible de una comunidad que comparten experiencias e inquietudes y representan al grupo ante otras instancias. El liderazgo demanda una representación de proximidad o vínculo entre representante y representados (Annunziata, et al, 2018).

Por lo tanto, para la selección de un líder es necesario tener en cuenta su capacidad de servicio, compromiso, comunicación, rendimiento, confianza, innovación y responsabilidad social (Aguilar-Bustamante y Correa-Chica, 2017). Para ser un buen líder se requiere elevar los resultados mejorando los procesos, inspirar una visión compartida, generar sentido de pertenencia en el equipo, ser modelo y ejemplo a seguir, asigna tareas significativas y enseñar a sus seguidores a encontrar soluciones (Terán-Elizalde, Tinoco-Egas y Serrano-Orellana, 2019).

Los grupos de trabajo colaborativo en la educación virtual se orientan a partir de la selección de roles, donde cada uno cumple una función específica. Dentro de estos roles se encuentra el rol del líder. En cursos básicos la función del líder se limita a la entrega de trabajos en foros o espacios para la realimentación, pero a medida que los niveles de



conocimiento se hacen más complejos se necesita que los líderes desarrollen competencias de alto nivel para guiar y orientar el trabajo del grupo y convertirse en apoyo de docentes o asesores.

Resultados

Características del líder en Entornos Digitales

Un líder en entornos digitales es quien dirige y motiva al grupo a cumplir sus objetivos, utilizando los medios y mediaciones dispuestos para tal fin. En tal sentido el líder debe poseer unas características especiales como compromiso, conciencia ética, saber afrontar conflictos, creatividad, empatía, empodera y busca los mejores resultados para su equipo. Estas características se traducen en acciones de cumplimiento (Ver Tabla 12).

Tabla 12. Características y acciones de un líder en entornos digitales

Características del líder	Acciones
Compromiso	Inspira a sus seguidores a la participación, para alcanzar un desempeño superior. Promueve la flexibilidad, promueve ambientes de trabajo cómodos, genera confianza
Conciencia ética	Asume, respeta y orienta sobre las normas éticas
Enfrenta los conflictos	Busca el fomento de la tolerancia para resolver conflictos, manejar momentos difíciles y empodera a otros para resolver situaciones. Procura la armonía entre lo que piensa, dice y hace. Establece relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores y su entorno
Creativo	Diseña formas novedosas de trabajo, identificar oportunidades, incita la reflexión, genera retos constantemente para buscar nuevas maneras de operar.
Genera empatía	Atiende a las necesidades de cada seguidor respetando y celebrando la contribución individual y se interesa en iniciar objetivos comunes
Empodera	Considera su posición de líder como provisional siendo este resultado del otorgamiento de este por otras personas. diseña y maneja el cambio
Busca los mejores resultados	Está pendiente de los logros tanto individuales como grupales y los resalta, pero también evalúa y promueve cambios.

Fuente: Elaboración propia a partir de Bracho y García, 2013

Comunicación Asertiva

El trabajo en equipos virtuales presenta matices de incertidumbre y complejidad, es por ello por lo que su gestión se debe basar en el diálogo, la interacción y la flexibilidad (Manucci, 2010). El trabajo en equipo demanda ayuda colaborativa, para el cumplimiento de tareas. Un buen liderazgo favorece las relaciones interpersonales y crea espacios para comunicar opiniones, para dar apertura y orden a los procesos orientar la forma de hacer o rehacer los procesos en el momento requerido (Aballay, et al. 2015)

Para que exista una comunicación asertiva en los equipos de trabajo, cada integrante debe sentir la importancia de su aporte y el líder debe conocer las potencialidades de cada uno de los miembros para orientar las tareas asignadas (García y Eizaguirre, 2011). La neurociencia ha permitido develar la forma de adaptar el liderazgo a los nuevos tiempos a partir de tres niveles de inteligencia. La inteligencia emocional permite que el líder se adapte al entorno. La inteligencia social le permite crear competencias interpersonales y la inteligencia creativa orienta los niveles de motivación con sus seguidores.

Adicionalmente, los líderes han de fortalecer aspectos para ser efectivos en la toma de decisiones, la resolución de problemas, el trabajo en equipo y la gestión emocional. En tal sentido, se proponen ejercicios para mejorar la neuro plasticidad cerebral, el neuroaprendizaje y la capacidad atencional. Algunos ejemplos para fortalecer el neuro liderazgo son la búsqueda de ideas colectivas, el uso de la planificación estratégica, las matrices de evaluación de impacto, la asociación de ideas alternativas, la programación neurolingüística, el pensamiento asociativo y el uso del pensamiento divergente lateral, entre otros (Atencio, B, et al, 2020).

Por otra parte, es posible mantener una conexión permanente y un apoyo continuo entre el líder y el equipo de trabajo con mensajes inspiradores que orienten a la acción. En la virtualidad los líderes alientan para alcanzar los objetivos propuestos (Prestia, 2020). Ejemplos de estos mensajes pueden ser instrucciones claras, orientaciones para incorporar cambios, metáforas o relatos de experiencias adquiridas o palabras de aliento con sentido



práctico. No se trata de reenviar mensajes de los que comúnmente se encuentran en las redes sino de construir frases de aliento con sentido práctico para casos precisos y en el momento indicado. La amabilidad en la construcción de los mensajes significativos mejora la relación con el equipo y la percepción que se tiene del líder.

Respecto a los medios para comunicarse, el correo electrónico se ha considerado en los últimos años uno de los métodos de comunicación oficial que orienta el trabajo en equipo remoto (Riordan y Glikson, 2020). No obstante, en la comunicación entre pares académicos es más frecuente el uso de mensajes de texto ya sea por Skype o por WhatsApp.

La conectividad interpersonal o persona a persona es una estrategia para equipos de trabajo que se relacionan en forma permanente para alcanzar un objetivo común, en contextos laborales flexibles, distribuidos y asincrónicos que requiere de estrategias puntuales (Ver Tabla 13). El contacto se realiza por medio de la tecnología donde a pesar de la distancia, las personas se sienten cercanas. Para alcanzar una conectividad efectiva se requiere un equilibrio entre libertad, control, cercanía y lejanía. Esto significa, en tiempos precisos no invasivos, involucrarse con el otro asertivamente y tener empatía para tomar el control. Una forma de estar presente ocurre cuando el líder relaciona las situaciones que se presentan. Buscar el equilibrio implica evitar la dependencia, los descuidos, ausencia y la negligencia (Hafermalz y Riemer, 2020).

Tabla 13. Estrategias para la Gestión de la comunicación

Dimensiones	Trabajo remoto
Cercanía	Uso de medios tecnológicos que integren voz y video Respuestas rápidas por medios tecnológicos indicados desde el inicio. Relacionar las situaciones con experiencias previas.
Separación	Establecer horarios de acompañamiento con herramientas tecnológicas de fácil acceso.
Libertad	Horarios flexibles y opción de participar o no en actividades virtuales no curriculares de acuerdo con las expectativas. Debates virtuales por medios oficiales o no oficiales para la toma de decisiones. Confianza en el equipo
Control responsable	Reuniones ejecutivas de carácter obligatorio, con el uso de tecnologías virtuales.

	Asignación de responsabilidades alcanzables para cada actor y de acuerdo con sus potencialidades. Control del cumplimiento de actividades programadas.
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Hafermalz y Riemer, 2020.

Cohesión

Se entiende por cohesión grupal la capacidad de que un grupo permanezca unido hasta alcanzar los objetivos propuestos. La cohesión significa unidad y un nivel favorable de atracción (Lee, 2020). La cohesión es crucial para conducir a mejores resultados, debe ser un resultado de la planificación y las estrategias para asegurar el éxito (Vargas, et al, 2020). Un grupo cohesionado se caracteriza por la ayuda mutua, compromiso, responsabilidad con las tareas y toma de decisiones conjuntas (Lin y Ling, 2021). Es natural que las personas quieran formar sus propios grupos o micro grupos de acuerdo con sus características o similitudes, no obstante, en equipos de trabajo la división de un grupo en subgrupos daña la efectividad (Bridges, et al, 2020).

En tal sentido es necesario mantener la cohesión de todos los integrantes del equipo. El pertenecer a un equipo de trabajo conlleva situaciones emocionales que pueden ser complejas (González y Parra, 2008). Para disminuir este tipo de carga emocional el líder puede organizar los roles y asignar a cada persona tareas específicas en tiempos concretos que permitan ir generando tranquilidad en el proceso. Adaptarse al cambio constituye un factor de éxito. La capacidad de que un líder pueda manejar una visión compartida con su grupo de trabajo propicia el cumplir sus compromisos en los tiempos y con la calidad esperada.

No basta con manejar la visión por parte del líder, sino que debe ser parte fundamental de todos sus integrantes (Ver Figura 18). El equipo debe contar con una imagen visual del futuro que desea alcanzar en relación con los objetivos por cumplir. La visión genera entusiasmo y compromiso, da significado al grupo de trabajo y orienta las acciones de cada uno de los integrantes (Sampedro, 2008). Un líder efectivo fomenta la participación, la cohesión e impulsa la creatividad. Un liderazgo eficaz permite que se instauran buenas relaciones interpersonales y ambientes de trabajo motivantes. En caso de



conflictos es el líder quien se convierte en un mediador y promueve los acuerdos. El trabajar en un clima agradable mejorará la productividad y se alcanzará el éxito en las tareas que se emprenden (Serran y Portalanza, 2014).

Figura 18. Elementos de la cohesión grupal



Fuente: Elaboración propia

Confianza

Los equipos distribuidos aprovechan las competencias nucleares de sus miembros sin importar la localización. No obstante, deben basar su actuar en la confianza. Una buena comunicación, el cumplimiento adecuado de las tareas y la solución rápida de conflictos son las bases para crear confianza. Los vínculos que se establecen en los grupos remotos permiten creer en el otro para realizar determinadas tareas que hacen parte de un objetivo común. (Veinsten, 2013). En estos casos es propicio la distribución de responsabilidades entre los actores con objetivos y roles claros (Horwitz, Desmond y Silvis, 2006), al igual que usar estrategias para aumentar la confianza y motivación (Gil, et al, 2011).

El liderazgo evoluciona a medida que las organizaciones cambian. El liderazgo virtual requiere coordinar procesos, tecnología y la gestión del recurso humano (Ver Figura 19). Los grupos en línea necesitan un esfuerzo de su líder para lograr cohesión, motivación y un mejor desempeño. La confianza se gana evaluando los objetivos, orientando los

cambios y con un intercambio asertivo y permanente de información (Esguerra, y Contreras, 2016).

Figura 19. Elementos relacionados con la confianza



Fuente: Elaboración propia

La confianza puede verse entorpecida por desacuerdos en los resultados o en la forma como se realiza la tarea o en algunos casos por sentimientos hostiles entre los actores. Las pautas sobre cómo hacer las tareas y que se espera de cada actor deben definirse desde el inicio. Así como también, deben realizarse reuniones permanentes para evaluar avances y compartir información como conversaciones casuales para encontrar mayor afinidad y un conocimiento de las competencias de cada uno de los integrantes del grupo (Veinsten, 2013).

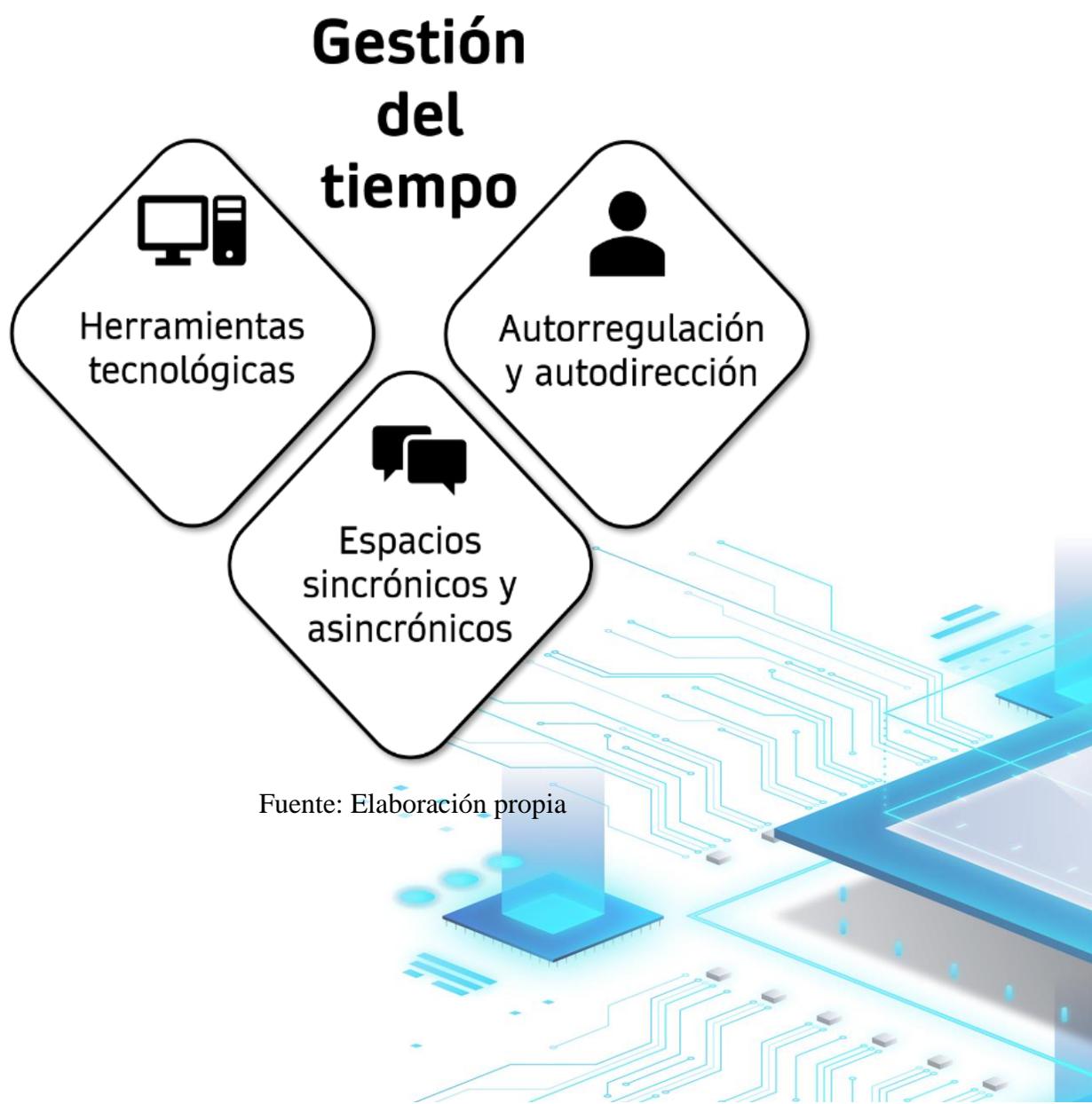
Manejo del Tiempo

A pesar de las particularidades de los entornos digitales, el tiempo en que se puede participar de actividades sincrónicas es menos controlado, porque se dispone de plataformas las 24 horas del día. Ahora bien, los avances tecnológicos permiten realizar procesos interactivos tanto en tiempo sincrónico como asincrónico lo que permiten una

comunicación más próxima entre los participantes (Martínez, 2009., Falcón, 2013). Los elementos del manejo del tiempo se pueden apreciar en la Figura 20.

El disponer de más tiempo para participar en trabajos remotos estimula el pensamiento reflexivo y crítico y da espacio a las personas para organizar de la mejor manera sus aportes (Moreira-Segura, Delgadillo-Espinoza, 2014). En algunos casos los ritmos de trabajo son diferentes por lo que se requieren espacios asincrónicos para entregar aportes, tiempos establecidos con anterioridad, espacios compartidos, definición clara de lo que se desea alcanzar y atención temprana e individual en casos de incumplimiento (Veinsten, 2013).

Figura 20. Elementos relacionados con la gestión del Tiempo

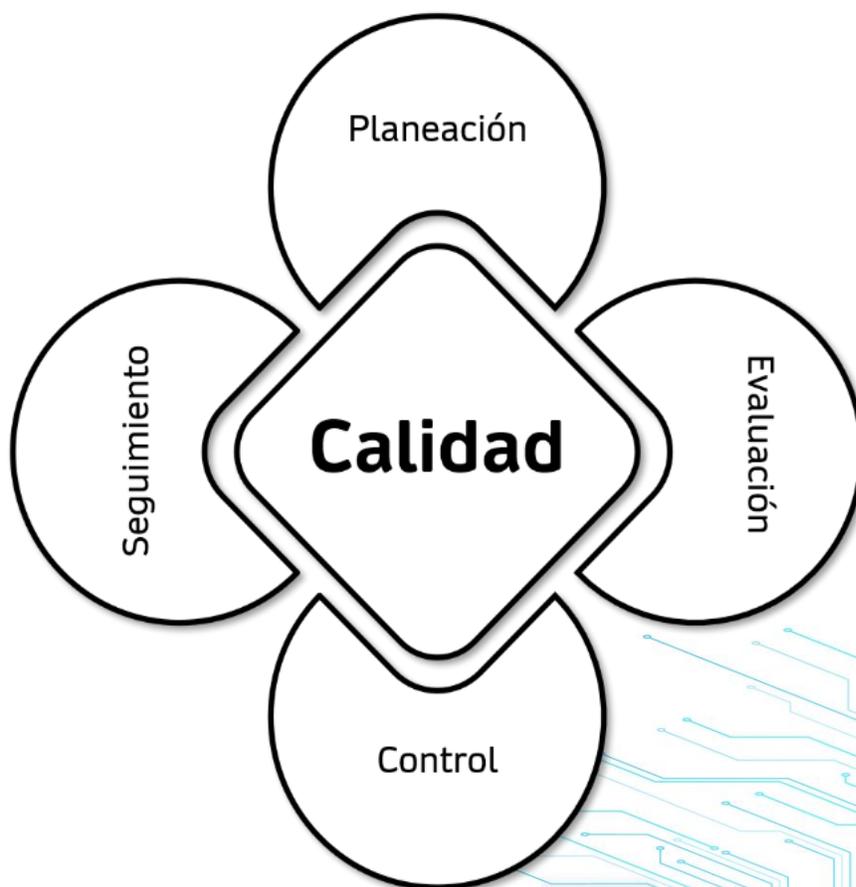


No obstante, la relevancia está en la disponibilidad que tienen los participantes (Chiecher, Donolo y Rinaudo, 2008). Así entonces, es necesaria la autorregulación y la construcción de horarios propios de participación, el manejo adecuado de las tecnologías y la motivación para lograrlo (Chiecher, Donolo y Rinaudo, 2009).

Calidad

La calidad de un equipo de trabajo se relaciona con los resultados alcanzados, para ello es necesario tener en cuenta las capacidades de cada uno de los integrantes, las tecnologías que se utilizarán, la apropiación de un clima de trabajo motivador, como también la retroalimentación y asesoría permanente (Ver Figura 21).

Figura 21. Elementos relacionados con la calidad



Fuente: Elaboración propia

Las capacidades nucleares son conocimientos y recursos que dan un valor agregado a una organización. Esas capacidades nucleares permiten experimentar, resolver problemas, integrar, implementar y transferir conocimientos. Los líderes al conocer las capacidades nucleares de su equipo de trabajo pueden planear hasta dónde pueden llegar, pero también pueden capacitar en aquellas debilidades que encuentren (Veiga, 2001). Para enfrentar la incertidumbre los grupos de trabajo además de fortalecer y poner en acción sus capacidades nucleares deben tener en cuenta las capacidades tecnológicas o combinación de estas para transferir el conocimiento y permitir la creación de consensos y el desarrollo de las capacidades dinámicas que permiten la innovación y el cambio para el mejoramiento continuo (Arango, Londoño y Álvarez, 2012).

Los grupos que logran determinar una estrategia a partir de sus capacidades favorecen en gran medida su desempeño (Ynzunza y Izar, 2013). Para que exista un buen desempeño en los equipos de trabajo es tarea del líder la construcción de un buen clima de trabajo de tal forma que se fomenta el entusiasmo en las interacciones y se evita el ausentismo o los sentimientos de soledad.

El liderazgo distribuido, requiere de retroalimentación en el proceso y apoyo permanente al equipo. Así como también coordinación de actividades, circulación de la información y control ejercida por el grupo sobre el rendimiento (Sánchez - Moreno, et al, 2014). En el proceso de gestión del conocimiento de grupos remotos existen diversas herramientas que pueden ser aplicadas en modelos de mejora, entre ellas se encuentran la asesoría de pares, la revisión después de la acción, la participación en videoconferencias y las soluciones innovadoras. Con la asesoría de pares se busca la asistencia de expertos. La reunión después de la acción indaga los resultados parciales e identificar lecciones aprendidas. La participación en videoconferencias busca profundizar en temas específicos. Las soluciones innovadoras desarrollan la creatividad y la eficiencia (Espinace, 2016).

Se requiere comprender los avances y de ser necesario hacer los cambios necesarios en el proceso a partir de múltiples posibilidades, ejercer control compartido y lograr que todos disfruten de lo que hacen (García y Eizaguirre, 2011). Algunas estrategias son

mantener informado al equipo de los avances y logros, involucrar al equipo en la gestión de soluciones en caso de retrocesos. Es importante vencer de la mejor manera la resistencia al cambio y en caso de ser necesario contar con personas externas que puedan apoyar. Adicionalmente involucrar nueva tecnología puede ser una estrategia adecuada para obtener mejores resultados (Ferrer, 2015).

Modelo Pedagógico Propuesto para Fortalecer el Liderazgo en Equipo de trabajo en Entornos Digitales

La complejidad del trabajo en entornos digitales requiere formar líderes con un enfoque de autodirección que inspiren a otros a tomar decisiones y actuar con un colectivo de pares de forma efectiva (González y Manzano, 2013). Con el modelo pedagógico se esperan seis resultados de aprendizaje (Ver Figura 22).

Figura 22. Resultados Esperados



Fuente: Elaboración propia

Por último, se construyó la interacción que se realizará en el proceso, durante el momento de la capacitación (Ver Figura 23). En esta interacción es importante tener en cuenta los medios y mediaciones a utilizar y la forma de evaluación, por tratarse de equipos de trabajo remoto se utilizarán las reuniones con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, los foros y los wikis.

Los medios utilizados para entregar los contenidos se harán por medio de videos interactivos donde se puede realizar autoevaluaciones que le permiten al participante retomar la información las veces que sean necesarias hasta obtener el puntaje esperado.

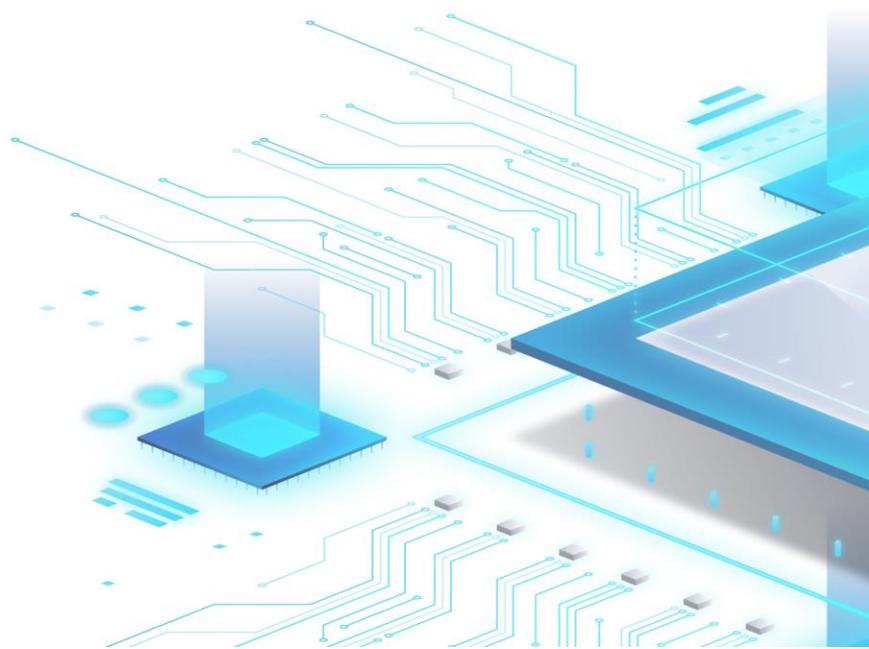
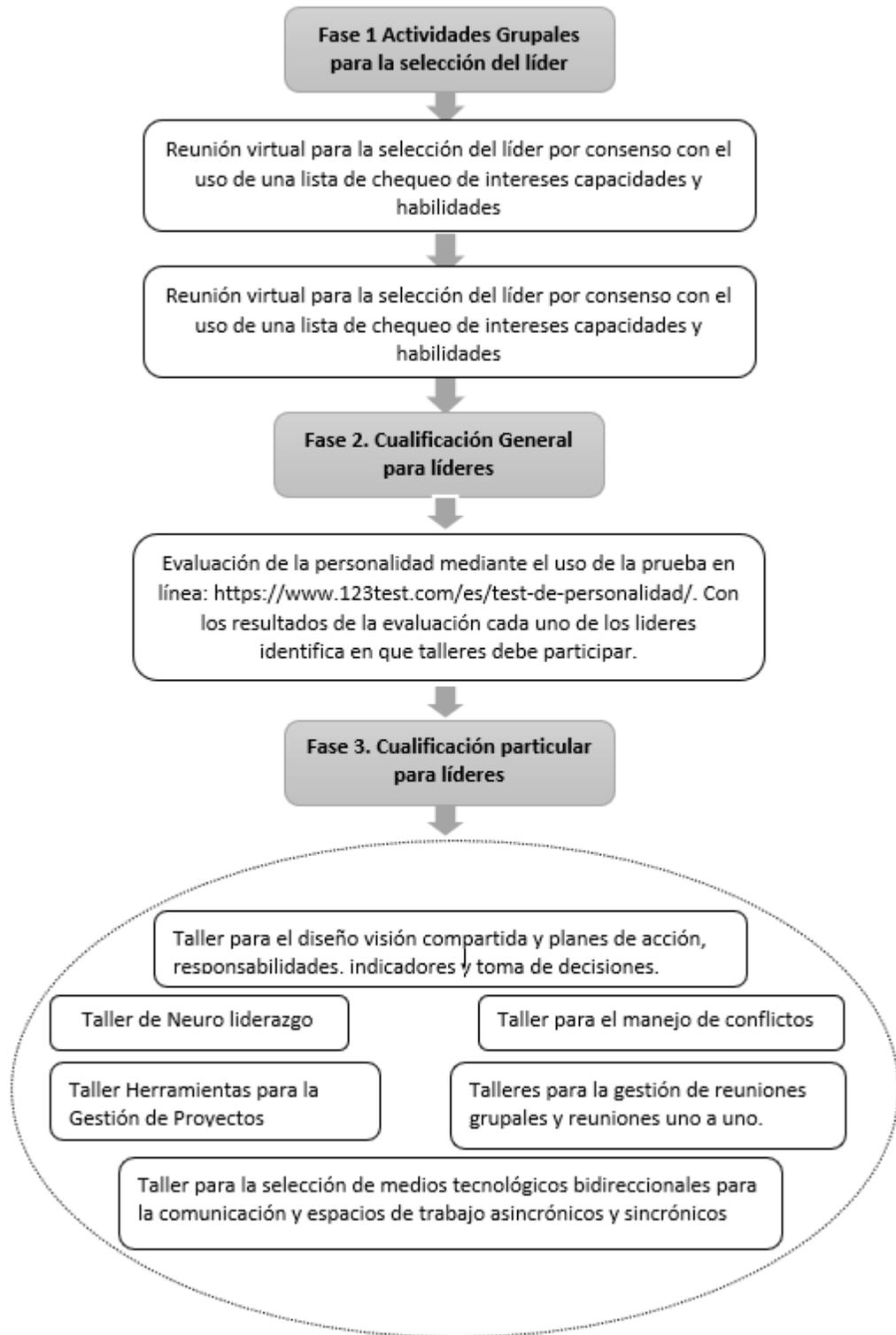


Figura 23. Modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia

Para un grupo de trabajo su líder encarna su representación y promueve con los demás equipos o personas una identidad propia (Hernández, 2013). El liderazgo digital, electrónico o distribuido de equipos virtuales o remotos requiere de una formación especial para mantener la motivación, confianza y cohesión de los equipos de trabajo y de esta forma poder llevar a los equipos al cumplimiento de sus tareas de la mejor forma (Torres, 2019). Los grupos que poseen un líder con una relación clara con su equipo han demostrado mejores resultados y una alta participación (Pacios y Bueno, 2013)

El autoconocimiento se constituye en el primer paso para acercarse a los demás, con la certeza de comprender tanto las fortalezas como las limitaciones (Gómez, 2016). Por otra parte, los modelos pedagógicos que promueven la interactividad de grupos orientan procesos psicológicos superiores dando profundidad y significado a los resultados y potenciando la interactividad. En tal sentido es importante potenciar las inteligencias múltiples y la comunicación, para ello se requiere de entrenamientos en el desarrollo de habilidades tanto cognitivas como expresivas y de esta forma lograr resultados creativos y productivos (Cooperberg, 2002). Hoy en día la relación entre la neurociencia y el liderazgo permite evidenciar que su uso permite fortalecer fenómenos sociales como la empatía, la influencia, la gestión del cambio y la toma de decisiones. (Caballero y Lis, 2016).

La gestión del tiempo se considera uno de los factores personales asociado al rendimiento. Se relaciona con la dedicación, el establecimiento de objetivos, la capacidad de autorregulación y de autocontrol y el uso adecuado de herramientas tecnológicas. Las herramientas infotecnológicas, orientan a materializar propuestas y facilitan mediante controles sistemáticos, el cumplimiento de las tareas (González, et al, 2017). Lo contrario a la gestión del tiempo se conoce como la procrastinación y son fallas de conductas autorregulatorias que impiden el cumplimiento de objetivos (Garzón y Gil, 2017). Para evitar este tipo de situaciones se considera efectivo el aprendizaje basado en tareas mediante el cual el participante va adquiriendo en forma progresiva habilidades y competencias que le permiten dar soluciones efectivas a los problemas presentados (Jerez y Garófalo, 2012).



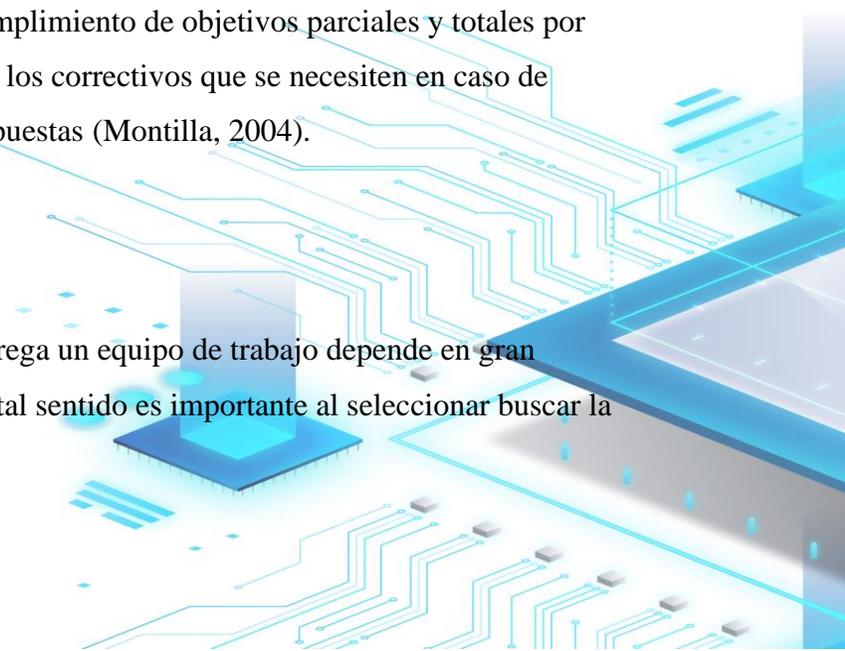
La creación de confianza social se puede alcanzar de cierta forma con el envío de señales a los participantes que permitan fortalecer una actitud positiva hacia el líder (Herreros, 2004). Lo anterior debido a que la confianza es una actitud que involucra los componentes afectivos, cognitivos y conductuales. Estos componentes se pueden fortalecer presentando información suficiente sobre las características del líder y su deseo de acompañar, al igual que utilizando canales de comunicación bidireccional que permita escuchar y también transmitir mensajes que permitan crear sentimientos de apoyo y se evidencie que se están comprometido a buscar soluciones (Viñarás, 2013). Adicional a fortalecer la confianza es necesaria una efectiva planeación de tareas y su seguimiento en reuniones grupales y uno a uno (Artavia, 2006).

La integración del grupo hacia los aspectos sociales se encuentra potenciada cuando se encuentran semejanzas entre sí y poseen una red de relaciones internas (Torralbas y Cabrera, 2019). Las estrategias para la cohesión de grupos de trabajo inician a partir de planes de comunicación, continúan con canales de comunicación bidireccional, se fortalecen con motivación y el fortalecimiento de las redes y difusión de los avances. De igual forma es necesario saber mediar los conflictos y establecer roles para cada participante para que se sienta parte importante y consolidar la apuesta e identidad grupales (Parra y Vargas, 2017).

La calidad de los resultados parte de los objetivos propuestos, se concretan con los responsables de cada tarea, los recursos que se utilizarán para su cumplimiento, la metodología que se emplea y el cronograma de actividades. (Llarena, et al, 2014). La gestión de resultados permite evaluar el cumplimiento de objetivos parciales y totales por medio de indicadores de gestión e instaurar los correctivos que se necesiten en caso de necesitar orientar las tareas a las metas propuestas (Montilla, 2004).

Conclusiones

La calidad de los resultados que entrega un equipo de trabajo depende en gran medida del líder que oriente el proceso, en tal sentido es importante al seleccionar buscar la

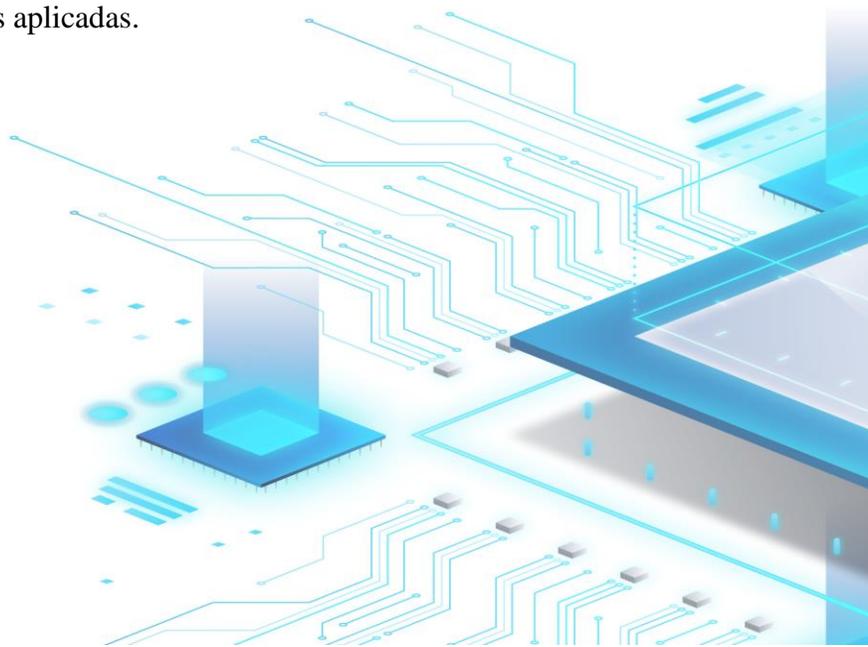


persona que cumpla con requisitos como responsabilidad, empatía, visión de logro, creatividad, innovación y buenas relaciones interpersonales. Estas características se pueden poseer, pero también se pueden adquirir. La gestión de la comunicación prepara a un líder para optimizar los medios tecnológicos que permitan favorecer en el tiempo y espacio las interacciones con los equipos de trabajo al igual que desarrolla competencias en habilidades blandas propias de los líderes efectivos.

La gestión del tiempo permite que los proyectos se realicen en las fechas esperadas, permite identificar las habilidades y capacidades de cada uno de los integrantes del equipo y las potencia al igual que identifica las debilidades y se pueden tomar decisiones tempranas para subsanarlas. La gestión de la confianza empodera a los líderes para estar seguros de que cada participante podrá realizar sus funciones y que entre todos podrán alcanzar el objetivo propuesto. Para ello se planean y ejecutan reuniones uno a uno y en equipo cada una con metas claras y alcanzables.

La gestión de la cohesión permite que el grupo se mantenga unido hasta el final, construyendo una visión para el grupo y dando soluciones adecuadas en el corto plazo a soluciones de conflicto que se puedan presentar. La gestión de resultados permite evaluar los planes propuestos en el corto plazo e ir instaurando cambios donde se requieran asegurando el cumplimiento de las metas.

La unión de estas formas de gestión en un modelo pedagógico posiblemente permitirá la formación de líderes efectivos en equipos de trabajo remoto. Sus resultados podrán medirse en nuevas investigaciones aplicadas.



Referencias Bibliográficas

- Aballay, L., Herrera, M., Collazos, C y Aciar, S. (2015). Medición de habilidades de trabajo en equipo en un modelo distribuido y colaborativo. *Teknos Revista Científica*, 15(1), 76-8
- Aguilar-Bustamante, M y Correa-Chica, A. (2017), Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13.
- Arango, M., Londoño, J., Álvarez, K. (2012). Capacidades de negocio en el contexto empresarial *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (35), 5-27
- Artavia, J. (2006) Las reuniones de personal: Una alternativa de comunicación, entre la administración y el personal docente de una Escuela *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 6 (3), 1-23
- Annunziata, R, Ariza, A y March, V. (2018). Gobernar es estar cerca. Las estrategias de proximidad en el uso de las redes sociales de Mauricio Macri y María Eugenia Vidal. *Revista mexicana de opinión pública*, (24), 71-93
- Atencio Bravo, Eduardo Alfonzo; Ramírez Lora, Luz Jazmín y Zappa Berastegui, Yuly Beatriz. (2020). Neuroliderazgo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 20(1), 1-29.
- Bracho, O; García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional *Telos*, 15(2),165-177
- Bridges, S., Chan, L., Chen, J., Tsang, J., Ganotice, F. (2020). Learning environments for interprofessional education: A micro-ethnography of sociomaterial assemblages in team-based learning, *Nurse Education Today*, 94(1),1-8.
- Caballero Vargas, L., y Lis-Gutiérrez, J. (2016). Liderazgo: una aproximación desde las neurociencias. *Administración y Desarrollo*, 46(1), 33-48
- Cabero Almenara, J. (2006). Comunidades virtuales para el aprendizaje. Su utilización en la enseñanza. *EduTec. Revista Electrónica De Tecnología Educativa*, (20), 1-20.
- Chiecher, A., Donolo, D y Rinaudo, M. (2008). Manejo del tiempo y el ambiente en una experiencia didáctica con instancias presenciales y virtuales. *Revista de Educación a Distancia*, 8 (20), 1-13
- Chiecher, A, Donolo, D y Rinaudo, M. (2009). Gestión del tiempo y el ambiente de estudio en cursos online. Estudio comparativo de tres grupos de estudiantes de diferente perfil. I Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología

XVI Jornadas de Investigación Quinto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Cooperberg, A. (2002). Las herramientas que facilitan la comunicación y el proceso de enseñanza-aprendizaje en los entornos de educación a distancia RED. *Revista de Educación a Distancia*, 1 (3), 1-35

Espinace, B. (2016). Diseño de una metodología para la gestión del conocimiento en una empresa consultora. [Tesis de Maestría, universidad técnica Federico Santa María]. <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/23075/3560900232023UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Esguerra, G y Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 32 (140), 262-268

Falcón, M (2013). La educación a distancia y su relación con las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. *MediSur*, 11(3), 280-295

Ferrer Dávalos, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114.

García, María y Eizaguirre, Almudena. (2011). *El arte como fuente de inspiración para el desarrollo de un nuevo liderazgo creativo En Universidad de Deusto (Eds.)*, Ocio e innovación social: hacia un ocio comprometido con el desarrollo humano. (págs. 157-175). OCIOGUNE. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=741265>

Garzón, A., y Gil, J. (2017). Gestión del tiempo y procrastinación en la educación superior. *Universitas Psychologica*, 16(3), 1-13.

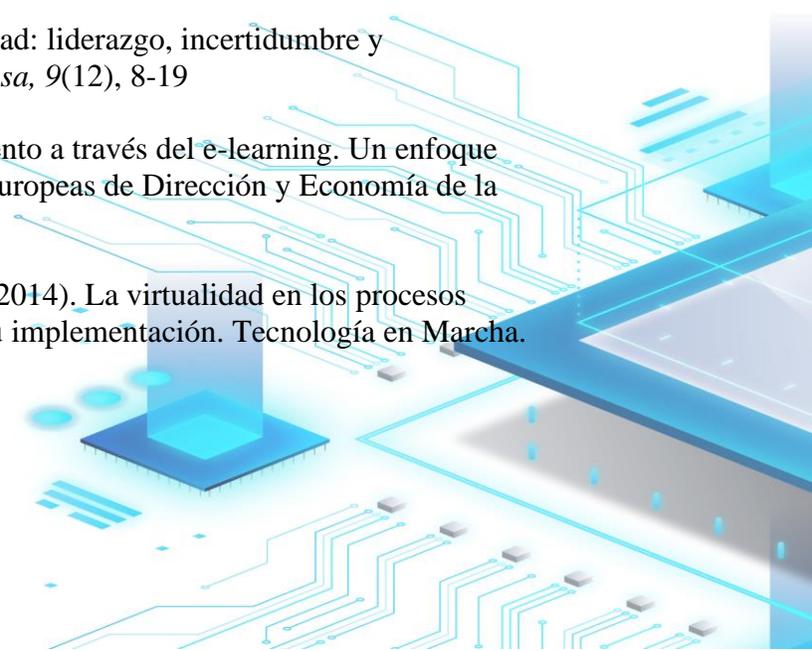
Gil, F., Alcover, C., Rico, R., Sánchez-Manzanares, M (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.

Gómez, F. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6

González, I., González, S., González, P., Roble., A y Loynaz, S. (2017). Fundamentos de un sistema de tareas para la gestión de información en la formación médica. *Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río*, 21(6), 72-87.

González, J, y Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión*, (25), 40-57

- González - Castro, Y., Manzano - Durán, O. (2013). Competencias de los líderes empresariales globales y socialmente responsables: Reflexiones frente a los postulados existentes. *Revista Estrategia Organizacional*, 3(1), 29 - 40
- Hafermalz, E y Riemer, K. (2020). Interpersonal Connectivity Work: Being there with and for geographically distant others. *Organization Studies*, 41(12), 1627–1648.
- Herreros, F. (2004). ¿Por qué confiar? Formas de creación de confianza social. *Revista mexicana de sociología*, 66(4), 605-626
- Hernández Yáñez, María Lorena. (2013). Liderazgo académico. *Revista de la educación superior*, 42(167), 105-13
- Horwitz, F., Desmond, B y Silvis, U (2006). La promesa de los equipos virtuales: identificación de factores clave en la efectividad y el fracaso *Journal of European Industrial Training*, 30 (6), 472-494
- Jerez, Y y Garófalo, A. (2012). Aprendizaje basado en tareas aplicado a la enseñanza de las Telecomunicaciones. *Ingeniería Electrónica, Automática y Comunicaciones*, 33(3), 1-7.
- Lin, M y Ling, Q. (2021). The role of top-level supportive leadership: A multilevel, trickle-down, moderating effects test in Chinese hospitality and tourism firms, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(1), 104-113.
- Lee, B. (2020). Coordination and Party Change in the United States. *American Politics Research*. 48(6):807-821.
- Llarena, M, Villodre, S, Pontoriero, F y Cattapan, A. (2014). Modelo de sistema de gestión de calidad para la puesta en marcha de cursos no presenciales: instrumentos de seguimiento y evaluación. *Formación universitaria*, 7(6), 3-16
- Montilla, O. (2004). Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos. *Estudios Gerenciales*, 20(92), 25-45.
- Manucci, M. (2010). Mapas para la complejidad: liderazgo, incertidumbre y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 9(12), 8-19
- Martínez, E. (2009). La gestión del conocimiento a través del e-learning. Un enfoque basado en escenarios, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (1), 29-44
- Moreira-Segura, C; Delgadillo-Espinoza, B. (2014). La virtualidad en los procesos educativos: reflexiones teóricas sobre su implementación. *Tecnología en Marcha*. 28(1), 121-129.



- Padilla de la Torre, M, y Flores, D. (2011). El estudio de las prácticas políticas de los jóvenes en Internet. *Comunicación y sociedad*, (15), 101-122
- Pacios, A y Bueno, G. (2013) Trabajo en equipo y liderazgo en un entorno de aprendizaje virtual RUSC. *Universities and Knowledge Society Journal*, 10 (2), 112- 129
- Parra, J y Vargas, M. (2017). Trabajo con comunidades de base como herramienta de cohesión social y desarrollo local. *Trabajo social*, (19), 159-175.
- Prestia, A. (2020). The Remote Influence of Nursing Leadership. *Nurse Leader*, 1-4.
- Riordan, M y Glikson, E. (2020). On the Hazards of the Technology Age: How Using Emojis Affects Perceptions of Leaders. *International Journal of Business Communication*, OnlineFirst, 1-22. <https://journals-sagepub-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/doi/pdf/10.1177/2329488420971690>
- Rodríguez, J y Rodríguez, A (2020). Grupo de Liderazgo Estudiantil de la Sede Central: una iniciativa para el fortalecimiento humano de la comunidad universitaria. *Revista Académica Arjé*, 3(1), 102-108
- Sampedro, J. (2008). La visión: un futuro deseado y compartido. https://glcconsulting.com.ve/wp-content/uploads/2015/10/Articulo_La-vision_Un-futuro-deseado-y-compartido_Jesus-Sampedro.pdf
- Sánchez - Moreno, M., López - Yáñez, J y Altopiedi, M. (2014). Liderazgo en la universidad: perfil de mujeres y hombres gestores académicos REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (5), 21-42.
- Serran, B y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, *Suma de Negocios*, 5(11),117-125
- Terán-Elizalde, M., Tinoco-Egas, R y Serrano-Orellana, B. (2019). Incidencia del liderazgo transformacional de las empresas familiares en la cohesión de grupo de sus empleados. http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14912/1/T-3142_TERAN%20ELIZALDE%20HENRY%20MAURICIO.pdf
- Torrallas, J y Cabrera, R. (2019). Análisis de la cohesión grupal en escuelas de enseñanza media-superior especializada en La Habana. *Universidad de La Habana*, (288), 105-127.
- Torres Martín, C. (2019). El liderazgo virtual en los ecosistemas educativos. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), 1-16
- Vargas, I., Eguiguren, P., Mogollón-Pérez, A., Bertolotto, F., Samico, I., López, J., Vázquez, M (2020), Comprender los factores que influyen en la implementación de intervenciones participativas para mejorar la coordinación asistencial. Un marco

analítico basado en una evaluación en América Latina, *Política y planificación de salud*, 35 (8), 962–997.

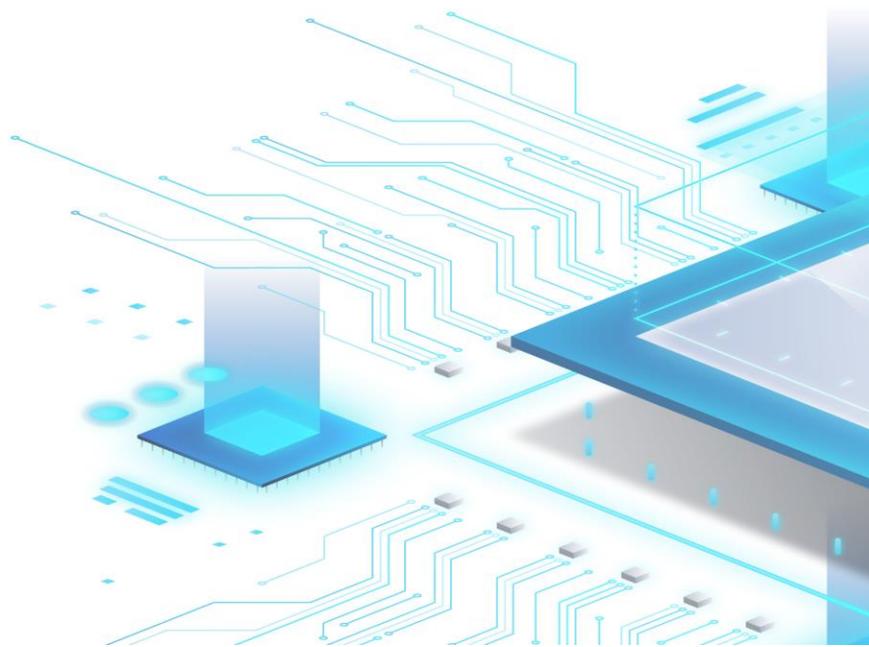
Veinsten, M (2013). El desarrollo de la confianza en equipos distribuidos. ¿Una posibilidad remota? [Tesis de Maestría, Universidad de San Andrés].

<http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/928/1/%5bP%5d%5bW%5d%20M.%20Est.%20Marcela%20Veinsten.pdf>

Veiga L. (2001). Innovación y Competitividad. *Revista Antiguos alumnos del IEEM, Logroño, La Rioja*, 4(13), 72-87.

Viñarás, M (2013). Estrategias de comunicación para generar confianza. *Revista Comunicación y Hombre*. 1 (9), 59 -73

Ynzunza, C y Izar, J (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 58 (1), 169-197



CAPÍTULO 5. RELACIÓN DE LAS PRÁCTICAS EXITOSAS CON LA CALIDAD DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS. UN ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

Yolanda González Castro¹⁷, Marleny Torres Zamudio¹⁸, Omaira Manzano Durán¹⁹

Introducción

Teniendo en cuenta los aportes de Colás, González y Pablos (2010), una práctica educativa exitosa obedece a un conjunto de actividades o herramientas didácticas previamente planificadas, que junto con procedimientos pedagógicos y mediante interacción entre docentes y estudiantes, se desarrolla inmersa en un programa de formación virtual, en un contexto socio-cultural y en un Ambiente Virtual de Enseñanza y Aprendizaje (AVEA), enmarcada por políticas de calidad de la Institución Educativa. Las buenas prácticas conducen al desarrollo de competencias para la construcción de aprendizaje significativo, mediante el uso apropiado de las TIC. Las buenas prácticas educativas presentan los siguientes criterios: Innovación, sostenibilidad, replicabilidad, efectividad, desarrollo de competencias y empleo adecuado de las TIC.

La calidad de la educación virtual necesita medirse en forma permanente y más aún para buscar estrategias que permitan que los estudiantes además de cumplir las competencias propuestas se sientan satisfechos con su proceso de aprendizaje y puedan transferir de forma pertinente los conocimientos a las regiones y al sector productivo. Sin embargo, hay ausencia de estudios que identifiquen aquellas prácticas académicas exitosas y su relación con la calidad en los procesos académicos. En este capítulo se determina el nivel de incidencia de

¹⁷ Administradora de empresas, UNAD, Magister en Dirección estratégica, Universidad Iberoamericana, Doctor en Administración de Negocios, UNAD-Florida, Docente asociado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, correo electrónico: yolanda.gonzalez@unad.edu.co.

¹⁸ Economista, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Especialista en Finanzas. Magister en Administración. Doctora en Ciencias de la Educación, Docente Asociada de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD. correo electrónico: marleny.torres@unad.edu.co.

¹⁹ Licenciada en Matemáticas y Física, UFPS, Magister en Administración de empresas, Universidad Santo Tomás, Doctor en Administración de Negocios, UNAD-Florida, Docente asociado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, correo electrónico: omaira.manzano@unad.edu.co

las prácticas educativas que se realizan en la formación de administradores en la modalidad virtual en torno a la calidad académica y proponer maneras de implementarlas en las ciencias administrativas.

Resultados

La investigación permitió caracterizar y correlacionar las variables objeto de estudio. En este capítulo se presentan los resultados del instrumento aplicado a los docentes en las diversas universidades encuestadas.

Análisis Estadístico Variable Calidad en los procesos Académicos

En Colombia los indicadores de aseguramiento de la calidad para el factor procesos académicos en programas de pregrado poseen varias características asociadas, pero las que directamente recaen en la práctica académica son integralidad del currículo, motivación al estudiante, planeación curricular, empleo de herramientas didácticas, empleo de plataformas virtuales, transferencia de conocimiento y empleo de las TIC. Para el caso de programas virtuales los indicadores incluyen la utilización efectiva de las mediaciones pedagógicas y didácticas y la apropiada interacción (Facundo, 2011).

A partir de la revisión teórica efectuada y del instrumento construido los indicadores que permitieron medir la variable Calidad Académica se aprecian en la Figura 24.

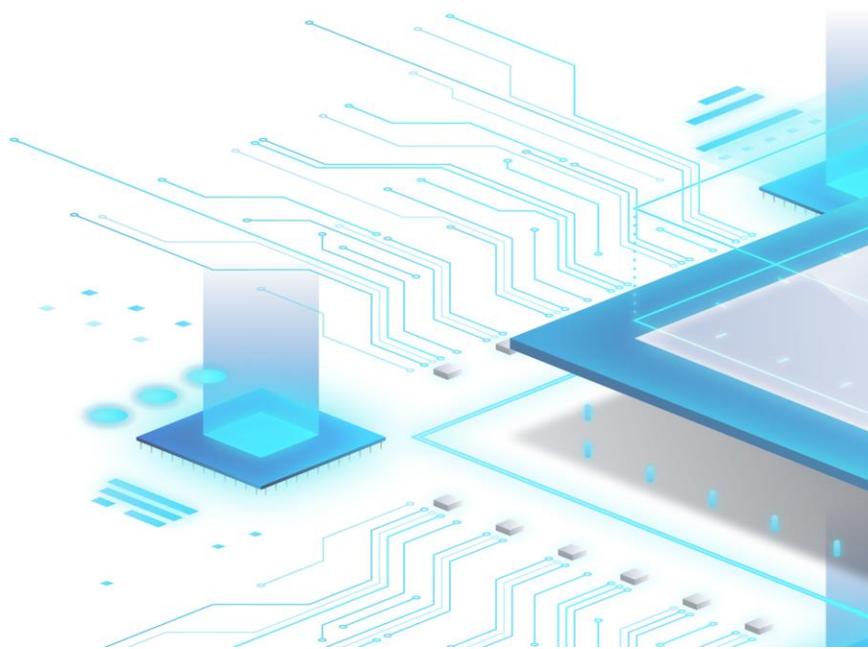


Figura 24. Indicadores de la variable calidad en los procesos Académicos



Fuente: elaboración propia

La respuesta emitida por cada sujeto encuestado fue procesada en el software estadístico SPSS. Para los resultados, se calcularon las estadísticas descriptivas, como son media aritmética y medidas de variabilidad.

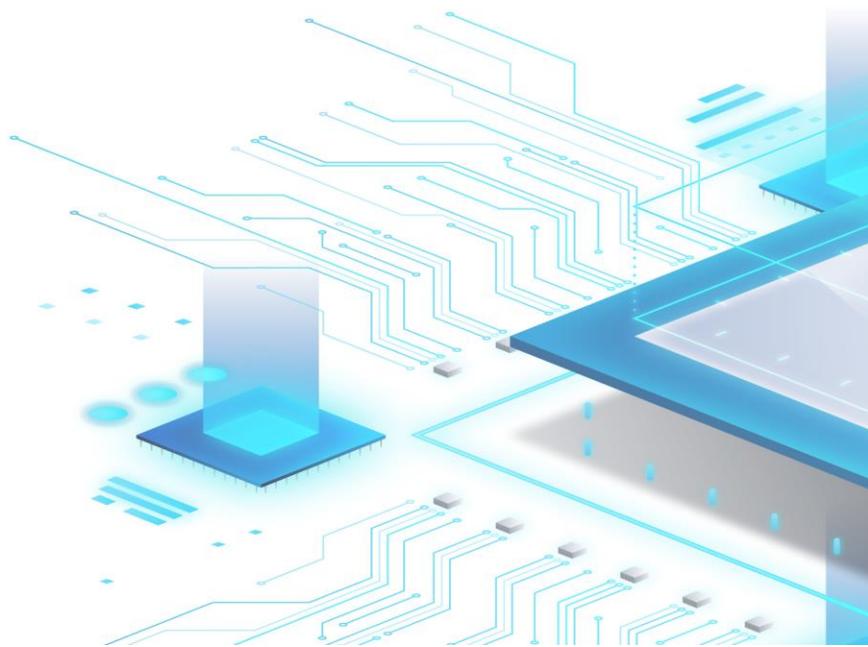


Tabla 14. Media aritmética indicadores de Calidad en los procesos académicos

ítems	Media aritmética
-La práctica que usted considera exitosa, utilizó las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), para promover el trabajo colaborativo y la gestión del conocimiento	4.64
-La práctica que usted considera exitosa utilizo plataformas virtuales de aprendizaje con información y actividades en línea	4.14
-En el desarrollo de la práctica realizada se motivó y orientó a los estudiantes en forma permanente	4.86
-En la práctica realizada, usted se ciñó a una planeación acorde al currículo y logró los resultados esperados.	4.61
- Usted considera que las herramientas didácticas utilizadas fueron claras y permitieron lograr los objetivos	4.75
-Usted considera que este tipo de prácticas son adecuadas para integrar a los participantes por un objetivo común	4.78
-Los resultados de la práctica que usted considera exitosa se pueden considerar como una transferencia de conocimiento a la región o al sector empresarial	4.39

Fuente: Las autoras a partir del software SPSS

A continuación, se presenta una figura de polígono de frecuencias, en donde el eje vertical expresa una medida de tendencia central, en este caso, la media aritmética anteriormente calculada para cada uno de los indicadores de acuerdo a las respuestas emitidas por los docentes seleccionados en la presente investigación (Figura 25).

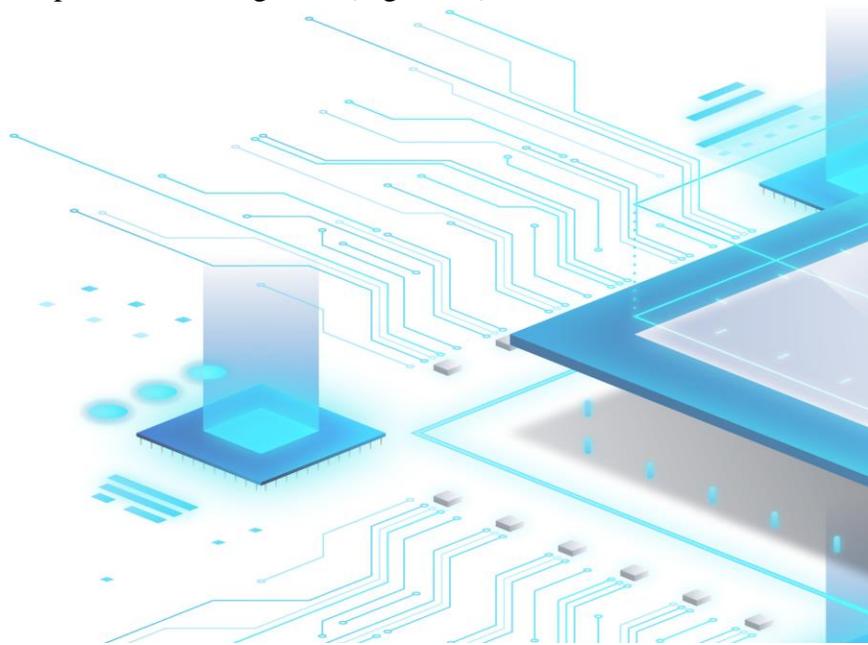
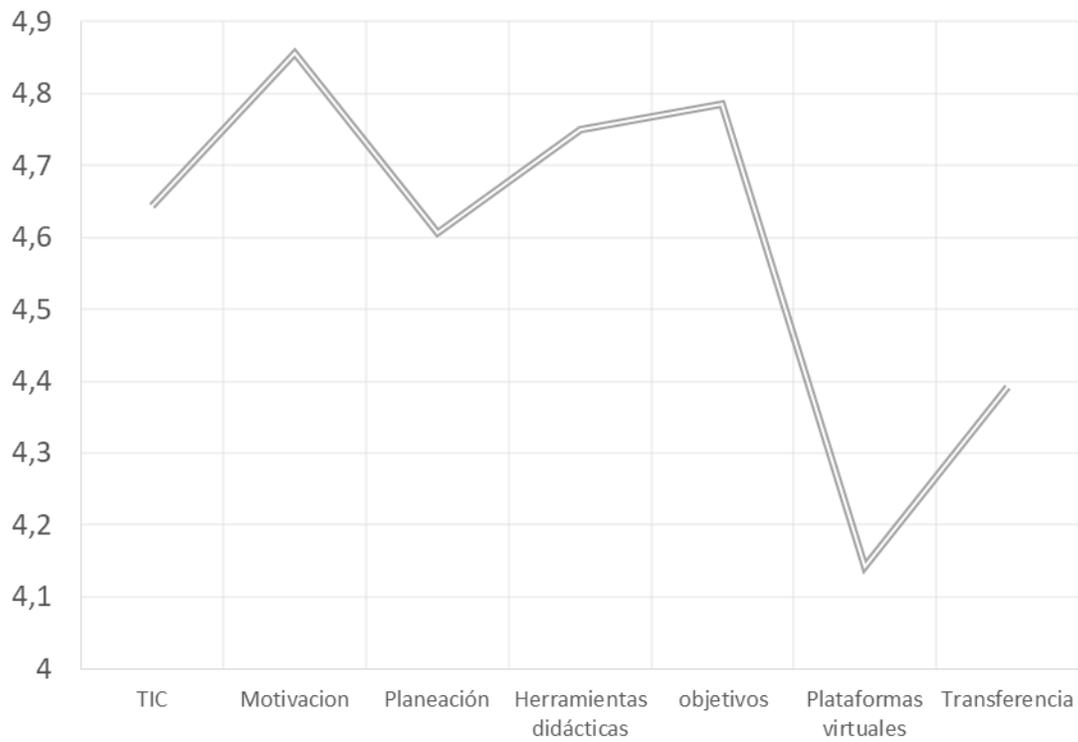


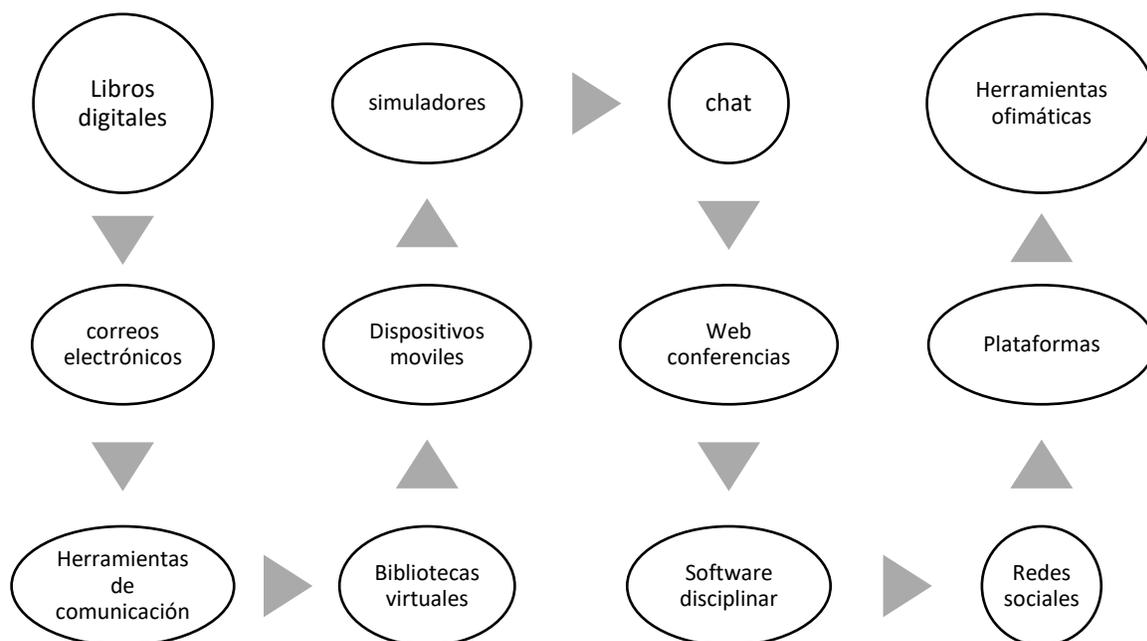
Figura 25. Polígono de frecuencia variable Calidad Académica



Fuente: Las autoras

En la Tabla 14, se presentan los resultados obtenidos del cálculo de la media aritmética correspondiente a cada indicador que mide la variable calidad en los procesos académicos. Se aprecia que la “Motivación” obtuvo la puntuación más alta, pues los docentes manifiestan que orientar y motivar de forma permanentes es relevante en una práctica considerada exitosa, seguido de un uso adecuado y pertinente de las “herramientas didácticas” lo que se consiguió gracias a una adecuada “planeación” curricular y el empleo de las TIC. El indicador empleo de “plataformas virtuales” obtuvo la puntuación más baja, pues varios de los encuestados manifestaron que no utilizaron plataformas virtuales en su experiencia, sin embargo, reconocen la importancia de su empleo y manifiestan que las más utilizadas son la Moodle y Edmodo. Las Tecnologías de la información y comunicación más empleadas por los docentes en sus prácticas exitosas se aprecian en la Figura 26.

Figura 26. Tecnologías de la Información y comunicación empleadas



Fuente: Las autoras

Estos resultados son coherentes con los expuestos por (Padilla y Daza, 2011) que afirman sobre la existencia de diferentes criterios de evaluación de la calidad de la educación virtual, pero aquellos que se relacionan con los procesos de práctica docente se encuentran: El currículo, la calidad docente, los resultados de aprendizaje, la investigación formativa y el empleo de herramientas didácticas. El currículo está presente en los syllabus y las guías de curso, el material didáctico especialmente seleccionado y el plan curricular. La calidad docente se evidencia en la eficiencia, la dedicación y la misma satisfacción de los estudiantes (López, 2011).

Los resultados del aprendizaje se muestran en el cumplimiento de competencias, la solución de problemas, el trabajo en equipo, el comportamiento ético basado en los valores y la autonomía y la comunicación efectiva, como también en la satisfacción del estudiante (Rodríguez, 2011). La investigación formativa impacta cuando es posible utilizar sus resultados en el currículo y la transferencia de conocimiento.

Ahora bien, el uso de las TIC propone una serie de cambios curriculares, pedagógicos, didácticos y evaluativos, transiciones para enfrentar las dinámicas de la educación alrededor del proyecto de formación sostenido en las tecnologías. Los contenidos son importantes en el currículo que se va a desarrollar, en la manera de que se asocian las expectativas que se tiene con respecto a la formación, el referente disciplinar y las metodologías utilizadas para abordar el proceso pedagógico. Por ello, preguntas como ¿qué? ¿para qué? ¿cuándo? ¿cómo? y ¿por qué?, deben estar tácitas en los contenidos, existiendo camino hacia el aprendizaje expresivo de lo asimilado. Igualmente, la dependencia de los contenidos en la orientación y para así fortalecer la motivación del aprendizaje en el estudiante, lo que evita la deserción estudiantil (Padilla, Vega y Rincón, 2014).

Debido a lo anterior, para que el empleo de las TIC se mantenga de manera cotidiana en los procesos académicos, se hace inevitable concientizar a la comunidad universitaria a conocer los diversos aspectos claves y ventajas de la educación virtual, por lo tanto, los docentes son elementos claves para esta transformación que requiere no sólo motivación sino sensibilización y compromiso (Barbera y Badia, 2012).

Por otra parte, en cuanto al papel que desarrolla el docente en la educación virtual de calidad, se indica la existencia de cuatro elementos significativos para una formación virtual efectiva: La experiencia con los recursos educativos virtuales, conocimiento de la modalidad virtual, flexibilidad en los procesos y experiencia en el trabajo colaborativo (Barbera y Badia, 2012).

Análisis Estadístico Variable Prácticas académicas exitosas

Según la UNESCO (2016) una práctica educativa exitosa contiene los siguientes atributos: Innovación porque parte de un problema para dar una solución nueva o creativa. Efectividad, en cuanto acarrea un impacto positivo y tangible. Sostenibilidad, porque se puede aplicar en el mediano y largo plazo y replicabilidad porque sirve de modelo para casos similares. En el caso de la educación virtual las prácticas educativas deben lograr resultados de aprendizaje y la satisfacción del estudiante.



Figura 27. Indicadores de la variable Prácticas académicas exitosas



Fuente: Las autoras

La respuesta emitida por cada sujeto encuestado fue procesada en el software estadístico SPSS. Para los resultados, se calcularon las estadísticas descriptivas, como son media aritmética y medidas de variabilidad.

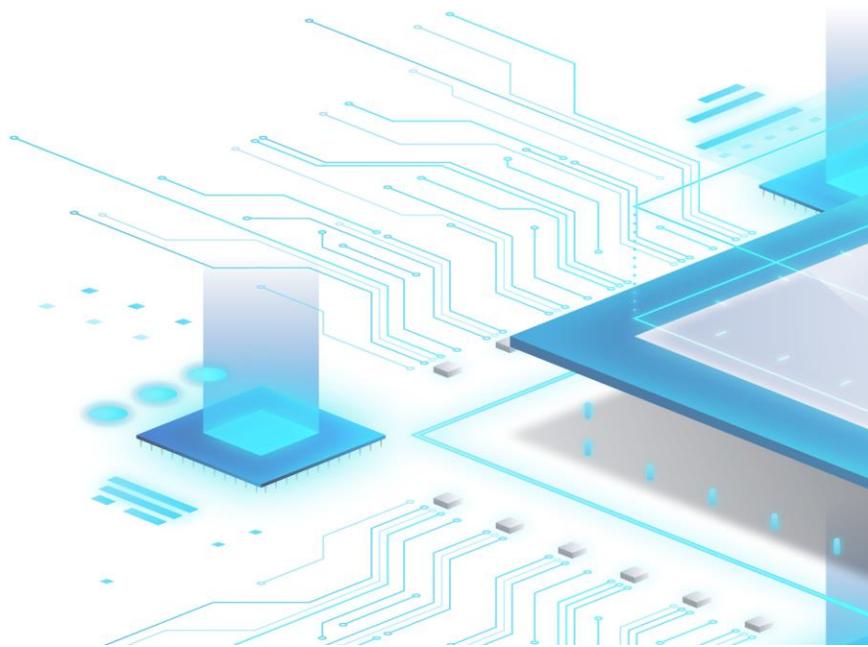


Tabla 15. Media aritmética indicadores de Calidad en los procesos académicos

Ítems	Media aritmética
-Los resultados de la práctica que usted considera exitosa permitió incorporar mejoras a las situaciones existentes o en la forma de adquirir conocimiento (innovadora).	4.53
-La práctica que usted considera exitosa se puede volver a implementar en el mediano y largo plazo.	4.67
-La práctica que usted considera exitosa se puede convertir en un modelo piloto, replicable a diferentes casos.	4.42
-La práctica que usted considera exitosa permitió desarrollar la autonomía de los estudiantes.	4.60
-La práctica que usted considera exitosa permite coadyuvar al cumplimiento de las competencias de los cursos.	4.64
-Al terminar la práctica exitosa se evidenció el compromiso y la satisfacción del estudiante	4.60

Fuente: Las autoras a partir del software SPSS

En la Tabla 15 se aprecian los resultados obtenidos de la variable prácticas académicas exitosas, evidenciando la puntuación más alta en “sostenibilidad” es decir que dichas prácticas se están aplicando en el mediano y largo plazo. La puntuación que le sigue hace referencia a que dichas prácticas permiten el “cumplimiento de competencias” y el desarrollo de la “autonomía” del estudiante, lo cual es un determinante de la “satisfacción del estudiante” en la modalidad virtual.

A continuación, se presenta una figura de polígono de frecuencias, en donde el eje vertical expresa una medida de tendencia central, en este caso, la media aritmética y en el eje horizontal las características de las prácticas exitosas. (Figura 28).

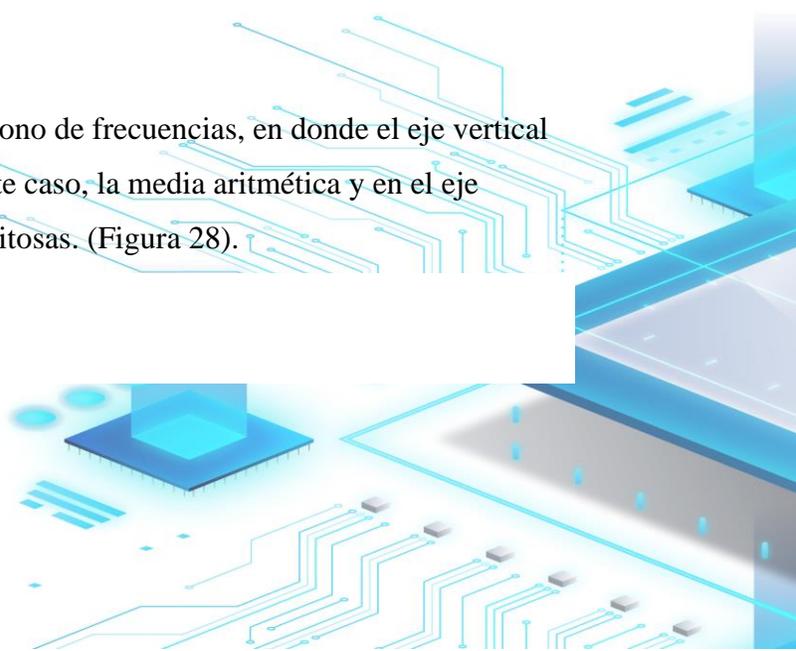
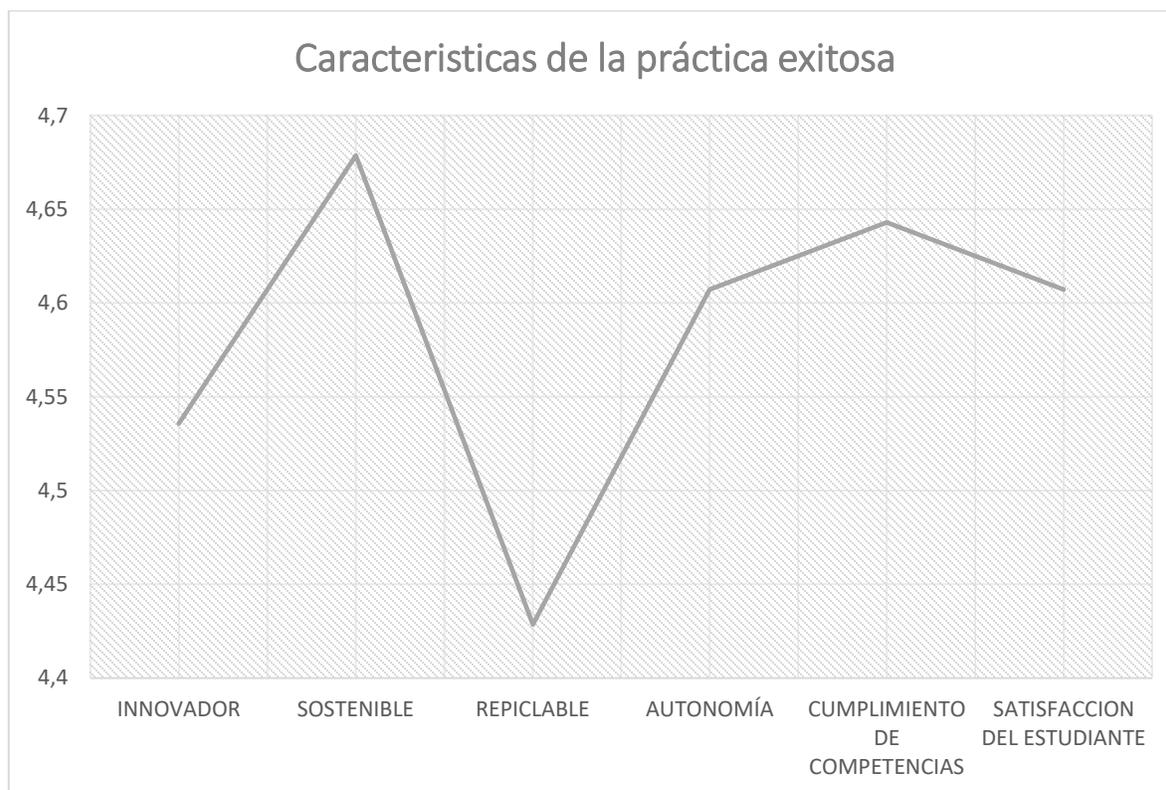


Figura 28. Polígono de frecuencia Variable prácticas académicas exitosas



Fuente: Las autoras

Los docentes encuestados consideran que una innovación pedagógica no solo son protagonistas el docente, el conocimiento y el estudiante, también implica la tecnología, el acceso a datos, las interacciones, llegando a las conocidas comunidades que interactúan alrededor de intereses específicos. Acorde a Notimérica (2017) la innovación juega un papel fundamental en cualquier ámbito, es trascendental debido a que, gracias a la aplicación de este atributo a la educación, permite la creación de iniciativas educativas muy atractivas que rompen el modelo de educación tradicional.

Otro aspecto relevante para los docentes es el aprendizaje sostenible, que solo puede ser alcanzado si los currículos y los métodos de instrucción son relevantes y compatibles con la cultura y sociedad en la que los estudiantes van creciendo como miembros. Por otro lado, también afirman que una práctica educativa exitosa es replicable no solamente cuando es viable de ser aplicada en otras instituciones educativas o contextos sociales sino también

al constituirse como ejemplo a seguir y en la capacidad que tiene de ser sistematizada. La práctica educativa también descubre formas para organizar aprendizajes sostenibles que tengan como finalidad contribuir al crecimiento, sostenibilidad y adaptabilidad de la práctica (Graham, Berman y Bellert, 2015).

Análisis correlacional entre las variables

El coeficiente de correlación de Pearson (R) se determina a partir de los datos obtenidos en las encuestas de la variable calidad en los procesos académicos en los ítems logro de objetivos y transferencia de conocimientos y todos los indicadores que determinan que una práctica es exitosa.

Dicho coeficiente oscila entre menos uno y uno, indicado una correlación positiva o negativa según sea el caso. Cuando el coeficiente de Pearson se eleva a la dos, se calcula el coeficiente de determinación, el cual permite explicar la variación de una variable por la influencia de la otra (Hernández et al., 2014).

Tabla 16. Interpretación del coeficiente de correlación

Magnitud de la correlación
± 1.00 = Correlación perfecta
± 0.90 = Correlación muy fuerte.
± 0.70 = Correlación Alta.
± 0.60 = Correlación moderada
± 0.50 = Correlación media.
± 0.25 = Correlación débil.
± 0.10 = Correlación muy débil.
0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.

Fuente: Hernández *et al.* (2014).

En la siguiente tabla se aprecian los resultados obtenidos del cálculo del coeficiente de Pearson entre las variables analizadas.

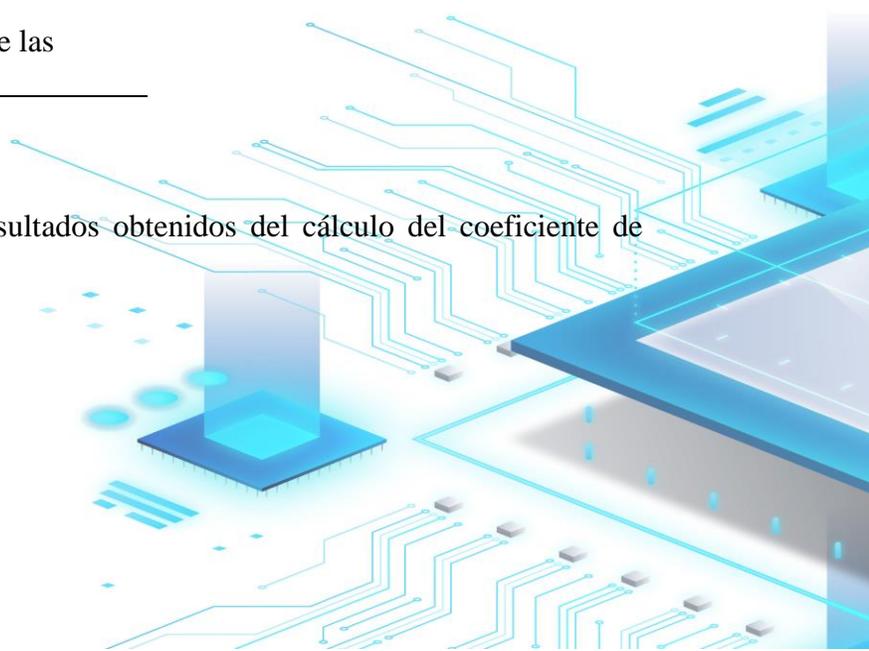


Tabla 17. Correlación entre las variables del modelo

		Calidad procesos académicos	Prácticas Exitosas
CALIDAD	Correlación de Pearson	1	,607**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	28	28
PRAC_EXITOS A	Correlación de Pearson	,607**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	28	28

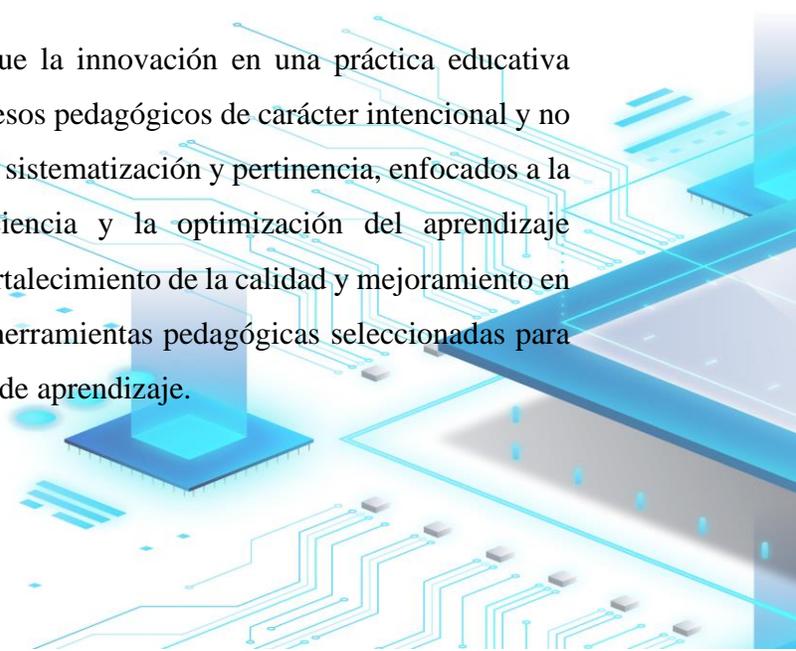
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Las autoras a partir del software SPSS

Este resultado indica una correlación positiva y moderada entre las variables del 61%, es decir a medida que se incrementa el empleo de prácticas exitosas con todas las características antes mencionadas, también se incrementa la calidad en los procesos académicos que desarrollan los docentes. Es decir, una práctica académica entre más innovadora, replicable, sostenible, desarrolle las competencias y la satisfacción del estudiante se logra mejorar la calidad en los procesos académicos en los indicadores de transferencia de conocimiento y el cumplimiento de objetivos.

Además, si consideramos el coeficiente de determinación $R^2 = 0.37$ podemos indicar que el 37 % de las variaciones que ocurren en la calidad de los procesos académicos (cumplimiento de objetivos y transferencia de conocimiento) se explicarían por las diferentes prácticas académicas exitosas implementadas.

Los docentes encuestados entienden que la innovación en una práctica educativa exitosa implica generar no sólo ideas sino procesos pedagógicos de carácter intencional y no rutinario, con criterios de novedad, creatividad, sistematización y pertinencia, enfocados a la solución de problemas, a aumentar la eficiencia y la optimización del aprendizaje significativo, siendo esto canalizado hacia el fortalecimiento de la calidad y mejoramiento en el sistema educativo, desde orientaciones y/o herramientas pedagógicas seleccionadas para tal fin, y dentro del marco del ambiente virtual de aprendizaje.



En este sentido, se requiere desarrollar en el estudiante competencias que le permita enfrentarse al mundo laboral y para eso es indispensable el empleo de prácticas educativas innovadoras. Uno de los grandes retos del aprendizaje en línea es enriquecer al estudiante con recursos educativos para lograr una efectiva interacción social (Manhas, 2012).

Los docentes ven con preocupación que la práctica educativa se siga desarrollando dentro con una metodología tradicional y que el estudiante no sea visto como centro del aprendizaje restándole importancia a la calidad del aprendizaje. Autores como Esquivias (2009) argumentan que las transformaciones sociales exigen una enseñanza innovadora, creativa, transdisciplinar y motivadora. Por su parte, Rubia- Avi (2010) hace referencia a la innovación que requiere una estrategia pedagógica, lo cual implica enfrentar un problema de forma diferente para que impacte y produzca una transformación social.

Si una práctica académica no es innovadora y el estudiante no cuenta con las herramientas necesarias para solucionar los inconvenientes en el campus virtual puede ocasionar insatisfacción del estudiante. Acorde a Villarreal, et al (s.f) para evitar la deserción en ambientes virtuales de aprendizaje se requiere una excelente inducción y metodología aunado a la implementación de prácticas exitosas y uso de las TIC. Se debe tener presente que la modalidad virtual presenta grandes barreras debido al acceso a internet y la dificultad con algunas plataformas conduciendo a bajos niveles de permanencia estudiantil sino se direccionan y se realizan prácticas académicas consideradas exitosas (Arbey, 2015).

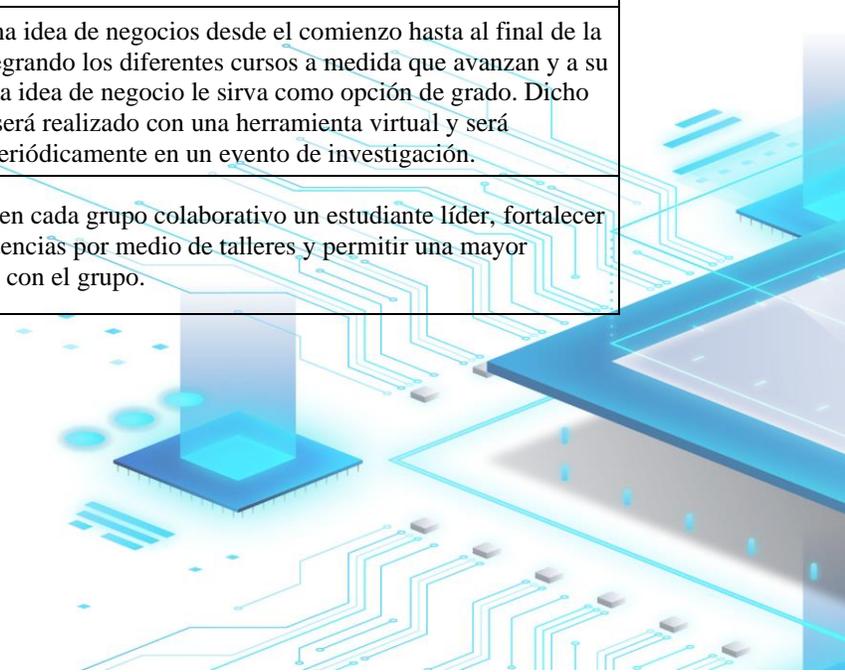
A continuación, se establecen las diferentes formas en que es posible aplicar las experiencias exitosas en los diferentes cursos que se ofertan en modalidad virtual para las ciencias económicas y empresariales:



Tabla 18. Formas de aplicación de las experiencias exitosas

Estrategias	Aplicación
Actividades Lúdicas	Creación de empresas, Picking El juego de la manufactura Juego gerencial Cerebriti Bingo contable Una isla feliz Money town El mercado Cashflow El proceso y el producto Métodos y movimientos El juego de la cerveza
B-learning	Aplicable a los cursos de ciencias administrativas de los primeros semestres con actividades virtuales y presenciales
Simuladores	Gestionet. Simulador de gestión empresarial Cesim Service Moneyland Moneyland Kapitall Forex Hero Cesim Marketing Silega Pulse Moneyland Cesim Project
Semilleros de Investigación	Proyectos aplicados en los cursos de las ciencias administrativas que permita el desarrollo de competencias investigativas y a la vez se desarrollen emprendimientos.
Visitas y movilidad empresariales	Identificar empresas que permita que los estudiantes fortalezcan las competencias de investigación, innovación y emprendimiento, tanto a nivel regional como nacional e internacional. Promover y apoyar la movilidad virtual para conocer diferentes empresas internacionales sin tener que desplazarse, para de esta manera disminuir costos.
Portafolio Integrador-interdisciplinar	Trabajar una idea de negocios desde el comienzo hasta al final de la carrera integrando los diferentes cursos a medida que avanzan y a su vez que esta idea de negocio le sirva como opción de grado. Dicho portafolio será realizado con una herramienta virtual y será evaluado periódicamente en un evento de investigación.
Liderazgo de equipos en ambientes virtuales	Identificar en cada grupo colaborativo un estudiante líder, fortalecer sus competencias por medio de talleres y permitir una mayor interacción con el grupo.

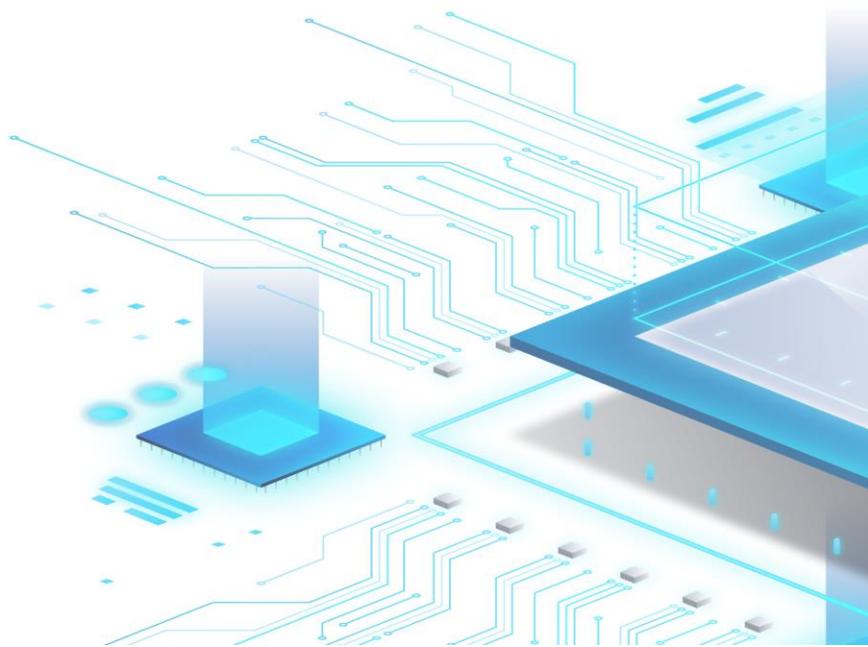
Fuente: Las autoras



Conclusiones

Se aprecian los resultados obtenidos de la variable prácticas académicas exitosas, evidenciando que dichas prácticas se están aplicando en el mediano y largo plazo, además que permiten el desarrollo de la autonomía del estudiante y el cumplimiento de competencias lo cual es un determinante de la satisfacción del estudiante en la modalidad virtual.

Se encontró una correlación moderada y positiva entre la calidad en los procesos académicos y las prácticas exitosas del 61%, es decir a medida que aumenta el empleo de prácticas exitosas también se incrementa la calidad en los procesos académicos de logro de objetivos y transferencia de conocimiento.



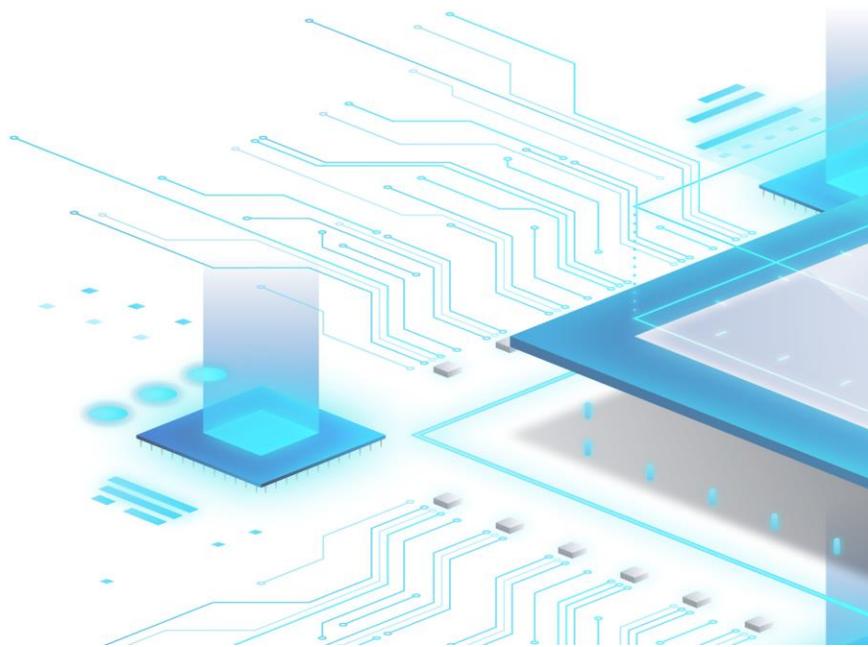
Referencias Bibliográficas

- Arbey, E. (2015). Relación entre el uso de técnicas de estudio y la deserción de estudiantes en asignaturas e-learning. *Etic@net*, 15(1), 51-75
- Barbera, E. y Badía, A. (2012). Hacia el aula virtual: actividades de enseñanza y aprendizaje en la red. *Revista Iberoamericana de Educación*. Universitat Oberta de Catalunya, España.
- Esquivias, M. T. (2009). Enseñanza creativa y transdisciplinar para una nueva universidad. *Encuentros Multidisciplinares*, 31, 43-52.
- Colás Bravo, M. P., González Pérez, A., y Pablos Pons, J. D. (2010). Políticas educativas, buenas prácticas y TIC en la comunidad autónoma andaluza. *Teoría de La Educación. Educación Y Cultura En La Sociedad de La Información*, 11 (1), 180-202.
Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11441/24637>
- Facundo, Á. (2011). Análisis del aseguramiento de la calidad de la educación superior. En C. Ramos, y J. Domínguez Granada, *El aseguramiento de la calidad de la educación virtual*. Chimbote, Perú: Gráfica Real.
- Graham, L., Berman, J., y Bellert, A. (2015). Sustainable Learning.
https://www.researchgate.net/profile/Lorraine_Graham/publication/271020538_Sustainable_Learning_Inclusive_Practices_for_21st_Century_Classrooms/links/54bc92630cf29e0cb04c0b58/Sustainable-Learning-Inclusive-Practices-for-21st-Century-Classrooms.pdf
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta. Edición. México. Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- López, M.C. (2014). El Proceso de Bolonia: Profesorado y Modelo Educativo Centrado en el Aprendizaje de Competencias, en *Reforma Universitária. E A Construção do Espaço Europeu de Educação Superior. Análise de uma Década do Processo de Bolonha* por E. Monteiro de Aguiar y M.L. Pinto de Almeida(Orgs.), pp 157- 180 Mercado de Letras, Campinas, Brasil.
- Notimérica. (septiembre de 18 de 2017). Notimérica. Obtenido de Las diez mejores innovaciones educativas en América Latina:
<https://www.notimerica.com/sociedad/noticia-diez-mejores-innovaciones-educativas-america-latina-20140627201908.html>
- Padilla, A. y Daza, R. (2014). Regulación de la educación superior en Bolivia. La nueva normativa. *UDUAL*, 62, 18-41.
- Padilla, E., Vega, P. y Rincón, D. (2014). Tendencias y dificultades para el uso de las TIC en Educación Superior. *Ciencias de la Educación*, 272-295.
- Rodríguez, A. (2011), Educación en la nube un nuevo entorno para la educación a distancia del siglo XXI. En: *Congreso de Investigación y Pedagogía*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia: Tunja.

Rubia Avi, B. (2010). La implicación de las nuevas tecnologías en el aprendizaje colaborativo. *Revista Tendencias Pedagógicas*, 16, 1-8

UNESCO (2016). *Innovación Educativa. Texto 1. Serie Herramientas de apoyo para el trabajo docente*. Lima: UNESCO, Lima. Disponible en:
<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5135>

Villarreal, Y; Castillo, S; Griffin, y Rodríguez, K. (s.f.). Aproximación al estudio de los factores que inciden en el abandono de las asignaturas virtuales en la Universidad Tecnológica de Panamá.
http://www.alfaguia.org/wwwalfa/images/ponencias/clabesI/ST_3_Politica_Planificacion/13_YazminaVillarreal_AproximacionFactoresAbandono_Panama.pdf



SEMBLANZA

Autores Educación y Virtualidad. Buenas Prácticas en Ciencias Administrativas

YOLANDA GONZÁLEZ CASTRO

Administradora de empresas, UNAD, Magister en Dirección estratégica, Universidad Iberoamericana, Doctor en Administración de Negocios, UNAD-Florida, Docente asociado de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Grupo de investigación GRINDES.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9497-7132>

GOOGLE ACADEMICO:

<https://scholar.google.es/citations?user=YhpiqdQAAAAJ&hl=es>

Correo electrónico Institucional: yolanda.gonzalez@unad.edu.co

MARLENY TORRES ZAMUDIO

Economista, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Especialista en Finanzas. Magister en Administración. Doctora en Ciencias de la Educación, Docente Asociada de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD. Grupo de Investigación GRINDES.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9091-5831>

GOOGLE ACADEMICO:

<https://scholar.google.es/citations?user=5bt7zwMAAAAJ&hl=es>

Correo electrónico Institucional: marleny.torres@unad.edu.co

OMAIRA MANZANO DURÁN

Licenciada en Matemáticas y Física, UFPS, Magister en Administración de empresas, Universidad Santo Tomás, Doctor en Administración de Negocios, UNAD-Florida, Docente asociado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, Grupo de Investigación GRINDES

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2715-8903>

GOOGLE ACADEMICO:

<https://scholar.google.es/citations?user=qxQdSmUAAAAJ&hl=es>

Correo electrónico Institucional: omaira.manzano@unad.edu.co



