

REPÚBLICA DEL ECUADOR



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO**

Trabajo de titulación para obtener la Maestría Profesional en Gestión Pública

ARTÍCULO CIENTÍFICO

**TELETRABAJO EN LA EFICACIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LAS
UNIVERSIDADES DE POSGRADO DEL ECUADOR A RAÍZ DE LA PANDEMIA DE
Covid-19**

Autor: Deyanira Monserrath Tapia Boada

Tutor: Dr. Gabriel Cevallos Martínez

Quito, enero 2022



No.180 - 2022.

ACTA DE GRADO

En el Distrito Metropolitano de Quito, hoy 17 de enero de 2022, **DEYANIRA MONSERRATH TAPIA BOADA**, portadora del número de cédula: 1600687576, **EGRESADA DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA (2020-2021)**, se presentó a la exposición y defensa oral de su Artículo Científico, con el tema "**TELETRABAJO EN LA EFICACIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LAS UNIVERSIDADES DE POSTGRADO DEL ECUADOR A RAÍZ DE LA PANDEMIA DE COVID -19**", dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:


Promedio Académico:	9.27
Artículo Científico:	9.00
Defensa Artículo Científico:	9.45
Nota Final Promedio:	9.24

En consecuencia, **DEYANIRA MONSERRATH TAPIA BOADA**, se ha hecho acreedora al título mencionado.

Para constancia firman:


Dra. Irma Jara
PRESIDENTA


Dra. Soledad Varea
MIEMBRO


Dr. Víctor López
MIEMBRO


Abg. Juan Maldonado.
DIRECTOR DE SECRETARÍA GENERAL

AUTORÍA

Yo, **Deyanira Monserrath Tapia Boada**, máster, con CC 160068757-6, declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo, así como, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad de el/la autor/a del trabajo de titulación. Asimismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondientes a los temas de honestidad académica.

Firma
160068757-6

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo Deyanira Monserrath Tapia Boada, cedo al IAEN, los derechos de publicación de la presente obra por un plazo máximo de cinco años, sin que deba haber un reconocimiento económico por este concepto. Declaro además que el texto del presente trabajo de titulación no podrá ser cedido a ninguna empresa editorial para su publicación u otros fines, sin contar previamente con la autorización escrita de la universidad.

Quito, 21 de febrero de 2022

DEYANIRA MONSERRATH TAPIA BOADA
160068757-6

Dedicatoria

A mis amados padres, por ser mi fuerza para alcanzar cada meta propuesta.

Deyanira.

Teletrabajo en la eficacia de la gestión educativa de las universidades de posgrado del Ecuador a raíz de la pandemia de Covid-19

Tapia, Deyanira
Instituto de Altos Estudios Nacionales
bridey7002@hotmail.com

Resumen

Esta investigación abordó la eficacia en la gestión educativa de las universidades de posgrado del Ecuador a partir de la aplicación de la modalidad teletrabajo causada por la crisis sanitaria originada por la pandemia de Covid-19. Para el efecto, se indagaron y analizaron los hallazgos encontrados en las actividades de los gestores educativos a partir de la aplicación de esta modalidad. Este estudio tiene carácter cualitativo-inductivo, siendo un primer elemento una síntesis crítica de la normativa y procedimientos ejecutados por estas IES; como segundo elemento, el análisis del contenido obtenido de las entrevistas realizadas; y, finalmente, una comparación de los resultados estableciendo particularidades y puntos en común. De lo analizado se pudo concluir que las tres universidades se encontraban avanzadas en cuanto a procesos de apoyo tecnológico y de digitalización atados a procesos de gestión universitaria al momento de la implementación de teletrabajo emergente, lo que posiblemente minimizó las complicaciones en el desarrollo de esta modalidad.

Palabras clave: teletrabajo; gestión; gestión educativa; Instituciones de Educación Superior; eficacia, Covid-19.

Abstract

This research addressed the educational management of postgraduate universities in Ecuador from the application of the telework modality caused by the health crisis of the Covid-19 pandemic. For this purpose, the findings found in the activities of the main educational managers from the application of this modality were investigated and analyzed. This study has a qualitative-inductive nature, the first element being a critical synthesis of the regulations and procedures carried out by these universities; as a second element, the analysis of the content obtained from the interviews carried out; and, finally, a comparison of the results establishing particularities and commonalities. From the analysis, it was possible to conclude that the three universities were advanced in terms of technical support and digitization processes tied to university management processes at the time of telework implementation, which possibly minimized the complications in the development of this modality.

Keywords: teleworking; management; education Management; Higher Education Institutions; efficacy; Covid-19.

Índice de contenidos

Declaración de autoría.....	2
Autorización de publicación.....	3
Dedicatoria	4
Resumen	5
Palabras clave.....	5
Abstract	5
Keywords	5
Introducción	7
Capítulo 1: Las TIC y el teletrabajo.....	8
Historia del teletrabajo	8
Teletrabajo en la región.....	9
Teletrabajo en el Ecuador.....	11
Capítulo 2: Gestión educativa	12
Eficacia en la gestión educativa	14
“Covid-19” y gestión educativa universitaria	14
Capítulo 3: Metodología.....	15
Capítulo 4: Resultados y discusión	20
Conclusiones Generales	27
Fuentes bibliográficas	29
Anexos.....	33

Introducción

Ecuador y el mundo entero han experimentado una serie de cambios y adaptaciones detonados por la pandemia de Covid-19. Virus que, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), fue notificado por primera vez en Wuhan (China) a finales de 2019. El Director General de la OMS, el doctor Tedros Adhanom Ghebreyesus, anunció el 11 de marzo de 2020 que “la nueva enfermedad por el coronavirus 2019 (Covid-19) puede caracterizarse como una pandemia” (OPS [Organización Panamericana de la Salud], 2020).

En Ecuador, el 11 de marzo de 2020 el presidente de ese entonces, Lenín Moreno, decretó la emergencia sanitaria nacional a través de una cadena nacional, lo que posteriormente provocó la expedición de directrices laborales con la finalidad de precautelar la salud de los trabajadores y servidores públicos y ciudadanos del país. Con fecha 12 de marzo de 2020 se emitió el Acuerdo Ministerial MDT-2020-076, por medio del cual se expidieron las directrices para la aplicación de teletrabajo emergente, para el sector público y privado, con el objeto de garantizar la salud de las personas durante la declaratoria de emergencia sanitaria.

El Decreto Presidencial 1017, emitido con fecha 16 de marzo de 2020, anunció las medidas de prevención ante la presencia y posible contagio del coronavirus. El Gobierno decretó la suspensión de las clases a nivel nacional y disposición de desarrollo de una plataforma para teleeducación. Asimismo, se dispone la implementación de la modalidad de teletrabajo en el país con el objetivo de mantener la estabilidad laboral.

Si bien varias de esas acciones parten directamente de la pandemia, hay antecedentes de planificación y normativos vinculados con el teletrabajo. El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información desarrolló en 2018 el Plan Nacional de Gobierno Electrónico, en donde son tratados asuntos relevantes a la conectividad y cómo puede esta involucrarse de manera activa para ampliar y mejorar el acceso a los servicios e información pública (Mintel, 2018).

En momentos de crisis sanitaria por coronavirus, la modalidad de teletrabajo ha permitido dar continuidad a las actividades laborales en la mayor parte de sectores¹. En el sector educación, la teleeducación tiene la finalidad de no paralizar las actividades académicas y precautelar los derechos de los y las estudiantes y demás personas vinculadas laboralmente al mismo. El Ministerio de Educación del Ecuador mediante el acuerdo MINEDUC-MINEDUC-2020-00014-A, establece la suspensión de clases en todas sus jornadas y modalidades en todo

¹ Existen sectores productivos que por su naturaleza de actividades no pueden implementar la modalidad de teletrabajo, como el sector turismo y fuerzas armadas, entre otras. Sin embargo, en el sector educación, se pudo implementar la modalidad de teletrabajo con el objeto de dar continuidad a las actividades académicas.

el territorio nacional y dispone al personal administrativo y docente del Sistema Nacional de Educación continuar sus labores mediante la modalidad de teletrabajo.

Con fecha 06 de mayo de 2020, el Consejo de Educación Superior (CES), emitió una Normativa transitoria para el desarrollo de actividades académicas en las Instituciones de Educación Superior debido al estado de excepción decretado por la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia de Covid-19, la cual tiene como objeto garantizar el derecho a la educación de los estudiantes de todas las Instituciones de Educación Superior (IES) del territorio nacional.

Las TIC en la educación pueden constituir una herramienta fundamental para mejorar la calidad de la educación y ayudar a los estudiantes a desenvolverse en el nuevo contexto de la era digital. De acuerdo a lo establecido en la Agenda Digital Educativa 2017-2021, “Las Tecnologías de la Información y Comunicación son trascendentales para la transformación y desarrollo de las sociedades y los países” (p. 09).

Así, los gestores educativos de las universidades del país han sentido la necesidad de adaptarse a la nueva realidad laboral impuesta por el Covid-19, y con ello, las diversas funciones que cumplen han tenido un giro inesperado potenciado por la entrada de las tecnologías digitales en el Sistema Educativo Nacional, obligando a las IES a sobrevivir en un contexto más competitivo.

Esta investigación está enfocada en las universidades de posgrado del Ecuador que se encuentran en Quito-Pichincha, en la región geográfica sierra. Para el cumplimiento de su objetivo de estudio se realizó una revisión documental de los procedimientos que dichas universidades han creado para la implementación del teletrabajo y se aplicó entrevistas a sus gestores educativos con el propósito conocer los efectos positivos y negativos que ha provocado la implementación del teletrabajo en sus funciones.

Capítulo I: Las TIC y el teletrabajo

Historia del teletrabajo

Los inicios del teletrabajo surgen en plena crisis petrolera en la década de 1970, en la cual una de las preocupaciones era el transporte y abastecimiento de combustible. Esto ocasionó la idea de “llevar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo” y surgió el término “telecommuting” haciendo referencia a viajar todos los días entre el hogar y el trabajo. En la década de los 90 se amplió su adopción y, posteriormente, grandes corporaciones decidieron probar esta modalidad con los propósitos de reducir sus costos (Gallusser, 2005, p. 03).

De acuerdo con Martínez (2012), “El teletrabajo es la actividad laboral remunerada que un trabajador realiza en acuerdo con la empresa para la que labora para realizar sus actividades fuera de la sede de la empresa, comunicándose con apoyo de las tecnologías de la información” (p. 145).

La implementación del teletrabajo a lo largo de la historia ha ido acompañada de varios conceptos, entre ellos, puede ser entendido como: “una nueva forma de organización laboral” (Tunal, 2012), sin embargo, con la aparición de las TIC el mundo laboral ha atravesado una revolución digital, ya que esta transformación ha provocado -entre otras cosas- la apertura de nuevos canales de comunicación y ha permitido crear espacios que son manejados desde puntos remotos; conforme a Arredondo (2015):

El desarrollo tecnológico ha venido transformando muchas dimensiones de las sociedades. Ha suscitado en el hombre contemporáneo condiciones de competitividad en muchos de los espacios en los que actúa como ser social: en el trabajo, en los espacios de formación y en su entorno general (Arredondo, 2015, p. 51).

Los cambios que ha experimentado la educación con la aplicación de las TIC ha configurado un nuevo paradigma de formación, y de acuerdo con Escontrela & Stojanovic (2004):

Las potencialidades que ofrecen las herramientas de las TIC permiten la participación activa del estudiante en la construcción de su conocimiento, lo cual impone modificar el clásico enfoque de enseñanza centrado en el que enseña por uno centrado en el que aprende (párr.63).

Actualmente nos encontramos ante una sociedad cada vez más diversa en sus necesidades, cuyos ciudadanos requieren de competencias, mecanismos y recursos para adaptarse a los cambios cada vez más frecuentes, muchos de ellos promovidos por las tecnologías digitales. En esa línea, la sociedad de la información necesita de políticas que se encuentren acorde con los nuevos tiempos, varias de ellas enfocadas a la integración beneficiosa de la tecnología en todo quehacer, incluyendo, por supuesto, lo que ocurre dentro de los centros educativos (Gutiérrez, 2007, p. 143).

Los avances en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) sin duda han revolucionado el mundo laboral creando múltiples beneficios para empleados y empleadores, uno de ellos es el teletrabajo, dejando que algunas actividades esenciales y no esenciales puedan ser desarrolladas fuera de las instalaciones de la oficina y permitan al trabajador llevar su trabajo desde su hogar.

Teletrabajo en la Región

El Covid-19 se ha expandido en Ecuador y en todos los países del mundo, obligando a los gobiernos de turno -que aún no la tenían-, a implementar la modalidad de teletrabajo como

una medida para controlar la propagación del virus, ya que promueve el aislamiento social mientras evita un paro completo en la productividad.

Es relevante para este estudio conocer la aplicabilidad del teletrabajo en los diferentes países de la Región, debido a que posteriori se necesitará comprender sus resultados vinculados a un teletrabajo planificado y a un teletrabajo emergente.

En este sentido, se ha realizado una revisión documental de la normativa emitida en época de pandemia respecto a la aplicación de la modalidad de teletrabajo en la Región, esto con la finalidad de identificar las diferentes regulaciones propias de cada país, incluyendo a Ecuador con un análisis minucioso de lo aplicado. Para ello, el cuadro 1 contiene información resumida y específica de lo mencionado.

Cuadro 1
Teletrabajo en la Región

Argentina	Ley 27555 Decreto 27/21	Se aprobó el Régimen Legal de Teletrabajo, estableciéndose los mismos derechos y obligaciones de los trabajadores que laboran en modalidad presencial
Ecuador	Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2016-0190	Regula y emite directrices para la modalidad de teletrabajo en el sector privado.
	Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2017-0090	Emite la norma técnica para regular el teletrabajo en el sector público.
	Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-076	Directrices para la aplicación de teletrabajo emergente, a partir del Decreto Presidencial 1017, respecto a la suspensión de la jornada presencial de trabajo.
Bolivia	Decreto Supremo N°4218, de 14 de abril de 2020	Tiene como objeto regular esta modalidad de prestación de servicios caracterizada por la utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación – TIC en los sectores público y privado.
Brasil	Ley 13467, de julio de 2017	Entró en curso en noviembre del 2017, donde los teletrabajadores empezaron a tener los mismos derechos que las personas que trabajan presencialmente, y, aportó varios beneficios donde los derechos fundamentales como vacaciones, licencias por maternidad y paternidad, seguro de desempleo, jubilación son parte importante bajo esta modalidad de trabajo
Chile	Ley 21220, de marzo de 2020	Modifica el Código del Trabajo con el objeto de regular el trabajo a distancia y el teletrabajo, disponiendo su entrada en vigencia desde el 1 de abril de 2020.
Colombia	Ley 1221 de 2008	Promueve y regula el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC).

Paraguay	Resolución N° 181/2020	Se aprueba el Protocolo de aplicación de la Modalidad del Teletrabajo en el Sector Público, con vigencia temporal, en tanto se mantengan las medidas establecidas en el marco de la Emergencia Sanitaria y las disposiciones de aislamiento y restricción establecidas por el Poder Ejecutivo.
Perú	Ley 30036, de junio de 2013	Regula el teletrabajo, como una modalidad de prestación de servicios caracterizada por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), en las instituciones públicas y privadas.
Uruguay	Decreto 94/20, de marzo 2020	Se exhorta a los a los empleadores a instrumentar y promover “que los trabajadores realicen sus tareas en sus domicilios”,

Fuente: Páginas oficiales de los diferentes países.

Elaborado por: Autor (2021)

En el cuadro visualizado con anterioridad, se puede identificar que existen países en la Región tales como Colombia, Perú y Brasil, en los cuales ya existía normativa amplia respecto al teletrabajo antes de la pandemia de coronavirus, lo que posiblemente les dio mejores posibilidades de reacción ante el impacto de la emergencia sanitaria con afectación mundial.

Mientras que, países como Argentina, Ecuador, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay, carecían de normativa que regule y establezca al teletrabajo como una modalidad laboral consolidada hasta antes de la pandemia. Lo que posiblemente influyó en los resultados obtenidos en la aplicación del teletrabajo emergente en los diferentes sectores, entre ellos, el sector educativo.

Teletrabajo en el Ecuador

Ecuador es uno de los países que profundizó en directrices para la implementación de modalidad de teletrabajo de manera más tardía, considerando que en 2016 y 2017 se expidieron los acuerdos MDT-2016-0190 y MDT-2017-0090-A, mismos que regulaban y emitían directrices en el sector privado y establecían una norma técnica para su regulación en el sector público, sin embargo, no fue hasta la emergencia sanitaria que las instituciones/empresas y organismos públicos y privados sintieron la necesidad de implementar esta modalidad de manera emergente. Para ello, se emitió el Decreto Presidencial 1017 y una serie de acuerdos ministeriales, entre ellos, el acuerdo ministerial Nro. MDT-2020-076, en el cual se expiden las directrices para la aplicación de teletrabajo emergente. En este sentido, se ha desarrollado una línea de tiempo que contiene la normativa emitida al respecto. (Ver Anexo 1).

Como en muchos países del mundo, en Ecuador, la modalidad de teletrabajo fue ejecutada en los diversos sectores productivos, entre otros fines, para precautelar la salud de los trabajadores, ya que garantiza el distanciamiento social, por lo que, también fue implementada

en el Sistema de Educación Superior, con el objetivo de dar continuidad a las diferentes actividades académicas y actividades de gestión, realizadas por las IES.

Para ello, el Consejo de Educación Superior emitió la Normativa transitoria para el desarrollo de actividades académicas en las Instituciones de Educación Superior, en virtud del estado de excepción decretado por la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia de Covid-19, en la cual se otorga a las IES la posibilidad de ejecutar sus carreras y programas a través de otras modalidades de estudios, con la finalidad de dar continuidad a su secuencia de actividades académicas y de gestión educativa.

CAPÍTULO II: Gestión Educativa

Considerando la aplicabilidad de la modalidad de teletrabajo en el sector educativo, esta investigación se enfocó en la gestión de las universidades de posgrado del Ecuador, entendiendo como gestión educativa al proceso de la gestión de la educación o la gerencia educativa, que en general puede definirse como un conjunto de decisiones y acciones que son ejecutadas por los cuadros altos y medios de las instituciones con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos educativos (Chávez, 2003, p. 8); La gestión, también puede ser entendida como “el colectivo de recursos, ideas, propuestas y demás dependencias existentes en una institución, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos para el desempeño eficaz, eficiente y efectivo de la institución” (Rico, 2016, p. 57).

La noción de gestión educativa surge en Estados Unidos en los años 60, en Reino Unido en los años 70 y en América Latina en los años 80, por tanto, en especial para nuestra región, es considerada una disciplina de desarrollo muy reciente, por lo que tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración, siendo su objeto fundamental, la aplicación de los principios generales de la gestión al campo de la educación, por lo tanto, está guiada por las teorías generales de la gestión y de la educación (Casassus, 2002, p. 49).

Conforme a Graffe (2002), “El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece” (párr. 6). Por lo que, el gestor educativo demanda la figura de un conductor de los procesos implicados en el funcionamiento de las instituciones educativas, en donde tiene como tarea principal, que cada actividad sea realizada bajo las condiciones beneficiosas para alcanzar los fines propuestos (Ortiz, Cevantes, & Botero, 2020, p. 102).

De acuerdo con Hernández (2020), es indispensable que los gestores educativos busquen “adquirir, desarrollar o consolidar un conjunto de competencias, a fin de lograr un impacto positivo con sus prácticas, ya sea como hacedores y tomadores de decisiones de

políticas públicas, de los directivos en los establecimientos educativos” (p.39); Por cuanto, entendemos que un gerente de educación es una profesión que requiere formación especial, y, conforme a Magzumova (2017):

La actividad del responsable educativo tiene las características propias de la actividad en General, pero también específicas, relacionadas con la gestión de la institución educativa. Por su naturaleza el trabajo de Gerente de Educación multifuncional, actúa como organizador, administrador, investigador, educador, empresario y figura pública² (Magzumova, 2017, p. 20)

Partiendo de que la gestión educativa es un conjunto de acciones y prácticas que interactúan de manera simultánea para el cumplimiento de un objetivo común, las dimensiones de la misma son “herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano” (Luna, 2007, p. 149).

Además, continuando con el mismo autor, una adecuada gestión educativa garantizará el éxito de sus objetivos, y para ello se consideran las siguientes dimensiones:

Dimensión pedagógico-curricular: Se refiere a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. En el ámbito escolar considera, por una parte, los significados, saberes y valores respecto de lo educativo y lo didáctico [...]

Dimensión organizativa: “[...] organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela [...]

Dimensión administrativa: Alude al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales; a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personal [...] la negociación, captación, manejo y control de los recursos económicos; la administración y uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares; la administración de los recursos materiales de la escuela, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles; la seguridad e higiene de las personas y los bienes.

Dimensión comunitaria y de participación social: La participación hace referencia al modo en el que la escuela [...] conocen y comprenden las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que son parte; así como a la forma en la que se integran y participan de la cultura comunitaria. [...] puede promover procesos participativos orientados a conseguir los resultados que en el caso educativo es lograr la enseñanza y aprendizaje de los alumnos (Luna Torres, 2007, p. 152).

Las dimensiones mencionadas son importantes para mejorar la gestión educativa, ya que permiten evaluar las diferentes aristas existentes en el interior de la institución, sirviendo de guías para describir la gestión universitaria, logrando consolidar las acciones a tomarse en cuenta para el éxito de los objetivos de las universidades.

En Ecuador, el artículo 18 del Reglamento General a la LOES (2011), se establece que la Gestión educativa universitaria: “comprende el ejercicio de funciones de rector, vicerrector, decano y/o sub decano, o similar jerarquía, [...] de una universidad o escuela politécnica [...]”.

² Tapia D, 2021, nuestra traducción.

La gestión universitaria ha sufrido una transformación digital apoyada en las tecnologías como una herramienta para mantener la estabilidad laboral y salvaguardar la salud de la comunidad universitaria. De acuerdo a Julio César Gonzáles (2008), “La universidad y particularmente los profesores universitarios deben contribuir, con una práctica educativa innovadora, para coadyuvar a transitar de la sociedad de la información a las sociedades del conocimiento” (p. 2); Es así que, con la implementación del teletrabajo las actividades de los gestores educativos han sufrido un revuelo que ha despertado el interés de conocimiento respecto a su aplicación y resultados.

Eficacia en la Gestión Educativa

Conforme a Estévez (2001), “La eficacia siempre ha sido uno de los objetivos principales en investigaciones educativas, porque mediante su estudio ha sido posible generar un grupo de factores involucrados en el desarrollo del trabajo escolar, permitiendo obtener conclusiones para mejorar los centros educativos” (p. 578); Asimismo, los programas de mejora de los centros van dirigidos a plantear reformas específicas [...], orientadas al desarrollo de aquellas variables o elementos del centro que han mostrado sistemáticamente su relación con eficacia (liderazgo, expectativas del profesor, implicación de los padres en las tareas educativas, etc.) (Fernández & Galan, 1997, p. 3) En general, cuando nos referimos a la eficacia en la gestión educativa, entendemos que:

[...] no solamente implica la búsqueda de un objetivo pertinente, sino que también se traduce en la conexión que existe entre lo planificado y lo operacionalizado. Para lograr esta relación, la organización transita por un proceso activo de acciones necesarias de hacer para lograr el calificativo de organización eficaz (Estévez, 2001, p. 580).

“Covid-19” y gestión educativa universitaria

La aparición de la pandemia de Covid-19, provocó que los centros educativos de todo el mundo cerraran sus puertas; de acuerdo a Stefania Giannini, Subdirectora General de la Educación de la UNESCO, 1.570 millones de estudiantes de 191 países fueron afectados; sin embargo, la medida de cierre de estos centros que tiene como finalidad evitar la propagación del virus, ha llevado a desarrollar soluciones de educación remota para asegurar la continuidad de estudios (UNESCO IESALC, 2020, p. 5).

Conforme a Ordorika (2020), los actores sociales que conforman la comunidad educativa, como sus estudiantes, académicos, personal administrativo y demás; así como los sectores de la sociedad que interactúan con las instituciones de educación, tuvieron que enfrentar la crisis del Covid-19 con rapidez y creatividad, reorganizando sus actividades con la finalidad de continuar el ejercicio de sus funciones y seguir haciendo frente a los retos y dificultades que manejaban antes de la pandemia de coronavirus (p. 1).

En Ecuador, la nueva realidad laboral establecida por la implementación del teletrabajo nace como un resultado de la pandemia de Covid-19 en donde se adoptó esta modalidad como parte de las medidas emergentes de prevención de contagios, en donde diferentes sectores, entre ellos el sector educación, se vio en la necesidad de adoptar esta modalidad para dar continuidad al aprendizaje y salvaguardar el bienestar de la comunidad educativa del país.

La nueva realidad académica requiere de un proceso de gestión educativo actualizado que garantice el principio de calidad establecido en el artículo 93 de la LOES, en donde señala: “El principio de calidad establece la búsqueda continua, auto-reflexiva del mejoramiento, aseguramiento y construcción colectiva de la cultura de la calidad educativa superior con la participación de todos los estamentos de las instituciones de educación superior [...]” (Ley Orgánica de Educación Superior, 2018).

Se considera que la implementación del teletrabajo ha sido una decisión determinante para el entorno laboral de las Instituciones de Educación Superior, en donde la comunidad universitaria se ha visto en la necesidad de transformar sus procesos para continuar sus actividades de docencia, de administración y gestión, los cuales sufrieron una alteración de su normalidad con la aplicación de teletrabajo emergente.

Capítulo III: Metodología

Debido a que el propósito de este trabajo de investigación fue determinar los efectos del teletrabajo en las funciones de los gestores educativos de las Universidades de Posgrado del Ecuador en el marco de la pandemia de Covid-19 con la finalidad de comprender la nueva realidad laboral de estas instituciones, esta investigación fue de carácter exploratorio inductivo y cualitativo, debido a que partió de información y datos no codificados para desarrollar la comprensión del problema. “El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos” (Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. 2014, p. 9).

Según autores como Cabezas, E. Andrade, D. & Torres, S (2018), el método inductivo “Es el razonamiento que orienta a partir de la observación de casos particulares a conclusiones generales, parte de enunciados particulares para generalizarse. Generaliza inferencias a partir de un conjunto de evidencias” (p. 16).

Ecuador se encuentra dividido político-administrativamente en veinte y cuatro (24) provincias y cuenta con sesenta y un (61)³ Universidades y Escuelas Politécnicas vigentes en el país, que en su conjunto ofertan un total de 1666⁴ programas de postgrado vigentes distribuidos en los diferentes campos del conocimiento. Del total de las Instituciones de Educación Superior, tres (3) de ellas tienen como oferta única Cuarto Nivel; y estas son: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales; Instituto de Altos estudios Nacionales; y, Universidad Andina Simón Bolívar.

Este estudio de investigación se enfocó en las tres (3) universidades mencionadas, reconocidas por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), ubicadas en Quito-Pichincha, Ecuador, y que poseen una oferta exclusiva al cuarto nivel de formación académica. Para el estudio, se consideró la gestión educativa de estas instituciones, ya que, la demanda de una formación de cuarto nivel contiene un público profesional que posee necesidades diferentes, incluyendo competencias de investigación, administración y gerencia, y profundización en prácticas de especialidad.

De acuerdo a Morles (1991), en palabras de Muñoz (2005), “los estudios de postgrado cumplen con una función explícita de formación de especialistas, docentes e investigadores” (p. 9); en donde se tiene como propósito completar, actualizar y profundizar conocimientos y habilidades con el fin de alcanzar un mayor nivel de ejercicio profesional (Manzo, L. Michelena, N. & Rodríguez, A. 2006).

De acuerdo con Dávila (2006), cuando se trata de investigar cosas difíciles de conocer mediante la experiencia personal, se busca la asistencia de una *autoridad*, es decir, un “experto” en la materia, quien será alguien muy familiarizado con el problema o que posee otras fuentes de conocimiento sobre el tema. En donde se aceptará como verdad las palabras de aquellos que gozan de reconocida autoridad (p. 183).

Esta investigación reconoce y considera el artículo 47 de la LOES, en el cual se establece que el Organismo colegiado superior es la autoridad máxima de las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares; sin embargo, en los alcances de esta investigación se consideró como potenciales participantes de la misma, a los rectores de las universidades, debido a que, de acuerdo al artículo 48 de la ley *ibídem*, el rector o rectora es considerado la primera autoridad ejecutiva de la institución de educación superior, ejerciendo la representación legal, judicial y extrajudicial de la misma. Además, que, de acuerdo al señalado

³ Fuente de consulta: Base de oferta académica del Consejo de Educación Superior, actualizada al 17 de marzo de 2021, hasta la sexta sesión ordinaria del Pleno del CES. Oficio CES-CMI-2021-0035-O

⁴ *Ibídem*

artículo, el rector o rectora es quien presidirá el órgano colegiado superior de manera obligatoria.

Asimismo, por ser una investigación de tipo exploratoria, se decidió iniciar este estudio por la autoridad representativa de la institución, con la intención de que los hallazgos permitan tener otras aproximaciones con los demás gestores educativos de cargos inferiores; para ello, se usó un muestreo de bola de nieve, que de acuerdo con Alloatti (2014), “se sustenta en presuponer que existe un vínculo entre los individuos definidos a partir de criterios determinados por el investigador” (p. 14).

Se debe considerar que esta investigación no desconoce la relevancia participativa de los demás gestores y actores que conforman la comunidad universitaria, por lo que, se requiere enfatizar en la intención de obtener hallazgos que permitan una aproximación a los demás gestores involucrados en la gestión educativa de estas universidades.

Resulta importante mencionar que si bien el rector del Instituto de Altos Estudios Nacionales, una de las universidades sobre la cual se basa esta investigación, es un funcionario designado por el Presidente de la República, esto responde únicamente a una forma de designación, por lo que no lo excluye del cumplimiento de los requisitos que la ley establece para ser rector, y no influye en su autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, misma que es propia y reconoce a las universidades y escuelas politécnicas del país, de acuerdo a como lo establece la disposición general novena de la LOES. Por lo que, esta universidad, como otras del país, forma parte del Sistema de Educación Superior, por cuanto, el cumplimiento de las obligaciones del mismo, resultan una obligatoriedad para el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Al ser esta una investigación cualitativa es importante conocer que el investigador utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historia de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades (Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. 2014, p. 9).

Los dispositivos de recolección de datos usados en esta investigación fueron: la entrevista semiestructurada; y, la revisión documental o documentología, misma que fue de utilidad para la recopilación de datos en documentos existentes como leyes, acuerdos ministeriales, resoluciones y demás documentos normativos emitidos en época de pandemia en relación a la modalidad laboral estudiada, además de aquellos emitidos en las universidades seleccionadas para esta investigación.

La búsqueda documental se realizó en las diferentes páginas oficiales del gobierno, tales como: Ministerio del Trabajo, Secretaría General de Comunicación de la Presidencia; entre otras. Además, se ejecutó la búsqueda documental en los repositorios de diversas Instituciones de Educación Superior seleccionando como criterios de inclusión a aquellos relacionados con el teletrabajo; teletrabajo en universidades; gestión educativa o gestión universitaria; gerencia educativa; entre otras; Asimismo, la normativa emitida para el efecto; y, como criterio de exclusión, no se consideraron normativas emitidas en tiempos de crisis sanitaria que no están relacionadas al objeto de estudio de esta investigación, lo cual resultó en el marco teórico y la definición de dimensiones de este trabajo.

Para ello, y conforme a Tancara (1993), se consideró que la investigación documental puede definirse como “una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia” (p. 94).

Como resultado de la investigación documental se obtuvo una tabla de síntesis en donde se visualiza un resumen de las normativas emitidas en tiempos de crisis sanitaria en Ecuador, respecto a la aplicación del teletrabajo en el país y la normativa emitida por los entes reguladores de la Educación Superior.

Asimismo, de acuerdo con Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P (2014), “en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones” (p. 08). Además, fortalece la investigación permitiendo obtener datos abiertos de los participantes entrevistados.

La herramienta implementada para la recolección de datos en esta investigación, fue la entrevista, que según De Souza Minayo (2007), “es el procedimiento más usual en el trabajo de campo. A través de ella, el investigador busca obtener informes contenidos en el habla de los actores sociales” (p. 45); Por lo tanto, y con la intención de obtener información directa de los gestores educativos respecto a los efectos provocados por la aplicación del teletrabajo en la eficacia de la gestión educativa, se diseñaron entrevistas semiestructuradas para los representantes de cada IES.

Las entrevistas fueron desarrolladas de forma virtual a través de dos plataformas de videoconferencia, estas son: zoom y google meet. Estuvieron dirigidas a los gestores educativos de las universidades en mención: rector o su similar; vicerrector o su similar. La entrevista incluyó un protocolo de entrevista que guio el proceso y se encontró estructurada por

tres (3) preguntas guías sobre la situación general de cada institución, seguido de dos a tres preguntas enfocadas a las actividades de cada gestor educativo.

Una vez obtenidos los datos cualitativos proporcionados por la entrevista, estos fueron procesados a través de un análisis de contenido, que de acuerdo con De Souza Minayo (2007):

[...] a través del análisis de contenido, podemos encontrar respuestas para las cuestiones formuladas y también podemos confirmar o no las afirmaciones establecidas antes del trabajo de investigación (hipótesis). La otra función se refiere al descubrimiento de lo que está detrás de los contenidos manifiestos, yendo más allá de las apariencias de lo que está siendo comunicado. (De Souza Minayo, 2007, p. 58).

Posteriormente, se realizó un análisis de las respuestas adquiridas de acuerdo a la literatura profundizada en esta investigación de forma previa. Por lo que, se detectaron hallazgos en las actividades y/o funciones de estos gestores en cuanto a la aplicación de la modalidad de teletrabajo. Estos hallazgos fueron identificados y analizados a través del uso de una matriz de análisis de contenido, misma que corresponde a un tipo temático categorial, que hace referencia a la identificación de datos a partir de la aplicación de códigos clasificados en matrices para posterior revisar el número de coincidencias existentes con respecto a la clasificación antes realizada y al segmento. De acuerdo a Cáceres (2003): “En el proceso, será posible reconocer segmentos que hayan sido codificados con más de una etiqueta, lo que da lugar a cruzamientos a partir de datos brutos” (p.71).

Además, es necesario mencionar que, en virtud de los segmentos cotizados en esta investigación, no fueron considerados en el análisis realizado las partes de la entrevista que no aportan información de relevancia relacionadas al objeto de estudio de este artículo, tales como: saludos; introducción a la entrevista, autorización de grabación, y demás información que no precise valor o aporte al objeto.

Asimismo, debido a la naturaleza del cuestionario y en la aplicación de una pregunta referente a la eficacia de la modalidad de teletrabajo, se implementaron códigos que representen diferentes niveles del mismo objeto investigado, por lo que, en la matriz de análisis de contenido se codificó las respuestas en virtud de la escala implementada en la pregunta del cuestionario en mención.

Para procesar la información adquirida, se realizó un análisis de contenido de las respuestas obtenidas de los gestores educativos y colaboradores entrevistados. (Ver anexo 4).

Finalmente, la metodología previó espacios de triangulación en donde se contrastaron los resultados de la revisión documental con el análisis de contenido obtenido de la aplicación de

entrevistas semiestructurada, con la finalidad de obtener información concentrada respecto al objeto de investigación.

Capítulo IV: Resultados

Búsqueda Documental

Uno de los principales hallazgos de la revisión documental mostró que en el caso del Ecuador la normativa de teletrabajo vinculada con el sector privado fue emitida en 2016 por el Ministerio del Trabajo mediante Acuerdo Ministerial MDT-2016-0190 y en 2017 mediante Acuerdo Ministerial MDT-2017-0090-A para el sector público. Sin embargo, desde las fechas en mención no se profundizó en la normativa respecto a esta modalidad ni su aplicación laboral fue de conocimiento para las diferentes instituciones del sector público, sino hasta la emergencia sanitaria causada por la pandemia de Covid-19, en donde se expidieron directrices emergentes para la aplicación del teletrabajo.

Como resultado de la búsqueda documental de esta investigación se realizó una tabla de síntesis (ver anexo 2) de la normativa emitida en Ecuador en tiempos de crisis sanitaria por la pandemia de coronavirus, específicamente de aquella que fue emitida para la aplicación y regulación de teletrabajo emergente, así como la normativa emitida para el desarrollo de actividades académicas de las Instituciones de Educación Superior.

La presente investigación indagó las actividades de los gestores educativos de las Universidades de posgrado, en función de los estatutos aprobados por las mismas, en concordancia a lo establecido en el literal b del artículo 18 de la LOES, que establece que, en ejercicio de la autonomía responsable, las IES tendrán: “La libertad de expedir sus estatutos en el marco de las disposiciones de la presente Ley” (LOES, 2010). Por lo que, en el anexo 3, se encuentra las definiciones de los gestores educativos de las universidades estudiadas.

Es importante mencionar que para el marco teórico de este proyecto de investigación se realizó una búsqueda documental sobre la normativa relacionada al teletrabajo en los distintos países de la región, con la finalidad de comprender la aplicación de la modalidad en los diferentes países, obteniendo como resultado una tabla de síntesis con información relevante de la normativa que rige el teletrabajo en los países de: Argentina, Ecuador, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Paraguay, Perú; y, Uruguay.

Entrevistas:

Como resultado de las entrevistas realizadas se efectuó un análisis de contenido, cuyos principales hallazgos son los siguientes:

Análisis del teletrabajo en la gestión educativa del Instituto de Altos Estudios Nacionales:

En virtud de la aplicación de las entrevistas realizadas a los gestores educativos del IAEN, se evidencia lo siguiente:

Respecto a la ejecución de actividades planificadas a inicio de 2020, y la implementación de la modalidad de teletrabajo emergente en marzo del mismo año, ambos gestores educativos coinciden en que ha existido una transformación virtual de las actividades académicas y de gestión. El señor rector de esta institución mencionó: “[...] tuvimos la posibilidad desde ya antes tener sistemas internos de gestión de la universidad que están vinculados al uso de tecnologías de la información [...]”, considerando esto como una ventaja relacionada al uso de las tecnologías de la información previo a la implementación forzada de la modalidad, se puede pensar que posiblemente redujo las complicaciones en la implementación de la misma.

Respecto a la planificación por funcionario, el señor vicerrector señaló que, “[...] se permitió la posibilidad de revisar esas planificaciones, luego adecuar esas condiciones al teletrabajo en los procesos sustantivos [...]”. Lo que probablemente, permitió que los docentes y demás funcionarios tuvieran una mejor respuesta en la ejecución de sus actividades.

Desde el rectorado de la IES, se identifica que: “[...] la conformación de equipos de trabajo en base en un liderazgo horizontal ha tenido muchos resultados en la universidad, entonces hay una modificación sustantiva principalmente a través del uso de la tecnología de la información y mediante un compromiso colaborativo [...]”. De esta forma, la IES manifiesta la aplicación de un liderazgo horizontal con buenos resultados.

Respecto a la eficacia de las actividades en las modalidades consultadas, ambos gestores educativos señalan que no se detuvieron los procesos, sin embargo, desde el rectorado se indica que según su percepción, “[...] la eficacia es en las dos modalidades [...]”; Por otro lado, desde el vicerrectorado se indica que, “[...] el teletrabajo es más eficaz que el trabajo presencial, en algunas áreas, no en todas [...]”, esto debido a que el teletrabajo ha obligado a la Universidad a automatizar todos sus procesos, evidenciando una eficacia demostrada, y no solo una apreciación.

El Instituto de Altos Estudios Nacionales, desde sus gestores educativos, considera que: a partir de la experiencia aplicada de la modalidad de teletrabajo en los modelos de gestión de nuestras instituciones, es necesario que se considere la hibridez en las actividades, en donde existan garantías que salvaguarden la información disponible en los espacios de trabajo virtuales o plataformas digitales.

Análisis del teletrabajo en la gestión educativa de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales:

En virtud de la aplicación de las entrevistas realizadas a los gestores educativos de FLACSO, se evidencia lo siguiente:

Respecto a la ejecución de actividades planificadas y la implementación del teletrabajo emergente, desde la Subdirección Académica, se menciona que: “[...] las actividades en sí no se modificaron diría yo más bien se aplazaron algunos trámites [...]”, esto debido a que su proceso de gestión tuvo que ser transformado a la virtualidad. Para ello, y con la finalidad de no detener los trámites de la institución, se realizó un proceso de regularización de trámites, mismo que consiste en reemplazar los documentos con firmas escaneadas e informales, por documentos firmados de forma física o electrónica.

Desde la Subdirección Administrativa-Financiera, se menciona la creación de una herramienta dentro del Sistema INFOFLAX, “[...] que permitía reportar todas las actividades que uno iba cumpliendo mediante la modalidad de teletrabajo [...]”. Es necesario mencionar que FLACSO no estableció un horario en la jornada de trabajo para sus funcionarios, se trabajó con un enfoque de gestión por resultados de cada área.

Como alternativa adicional de comunicación, la institución contrató cuentas de zoom para sus funcionarios, y además permitió la salida de los computadores de oficina a aquellos funcionarios que, por cualquier situación, no dispusieran de una en casa.

Sobre la eficacia de las actividades en modalidad teletrabajo y modalidad presencial, se evidencia una percepción diferente en cada gestor educativo, y confusión en el término eficacia y eficiencia. Desde la Subdirección Académica, se menciona que: “[...] si uno ve la eficacia que tenemos ahora, con relación a anteriormente, es menos eficaz, pero porque tenemos más trabajo que hacer [...]”, respuesta que hace referencia a eficiencia, más no a eficacia. Por otro lado, desde el área administrativa-financiera se menciona haber evidenciado una igual eficacia en ambas modalidades, o al menos estar cerca de ese aspecto.

En el caso de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales- FLACSO Ecuador, desde sus gestores educativos consideran que, a partir de la experiencia aplicada de la modalidad de teletrabajo en los modelos de gestión de nuestras instituciones, es necesario que todo lo relacionado a la gestión de estudiantes se mantenga gestionado a través de canales virtuales con la finalidad de agilizar los procesos. Además, consideran importante la hibridez en las actividades laborales, siempre que exista una correcta planificación de las mismas, entre otras condiciones que garanticen su correcta ejecución, tales como: evaluación de puestos y capacitación.

Análisis del teletrabajo en la gestión educativa de la Universidad Andina Simón Bolívar:

En virtud de la aplicación de las entrevistas realizadas a los gestores educativos de UASB, se evidencia lo siguiente:

Respecto a la ejecución de actividades planificadas y la implementación del teletrabajo emergente, desde el rectorado de la UASB se señala que: “[...] respecto a la planificación, esta no se trastocó, es decir, seguimos adelante como normalmente lo hacemos con la oferta académica y también, adicionalmente con la ejecución de los programas de posgrado [...]”, esto debido a que la institución transformó las actividades presenciales a la no presencialidad a través del uso de las tecnologías de información y comunicación. Entre los procesos de apoyo ejecutados en la modalidad de teletrabajo emergente se encuentra el funcionamiento de un sistema de Gestión Documental y Trámites, denominado “Chasky Andino”, mismo cuya implementación fue en 2019 y que en tiempos de teletrabajo emergente permitió agilizar los procesos sin necesidad de recurrir a la presencialidad.

La comunicación entre los funcionarios de la institución y personal externo se ha logrado de manera exitosa, desde la Dirección administrativa-financiera se menciona que: “[...] esta experiencia nos ha permitido encontrar nuevas alternativas de comunicación o aprovechar las que ya teníamos, pero de manera mucho más eficiente [...]” esto debido a la utilización de plataformas de comunicación digital usadas como alternativa de comunicación ante la no presencialidad. Además, desde la perspectiva del rectorado de esta Universidad, la pandemia ha sido el detonante para acelerar una transformación digital en la institución, ya que el estar fuera del entorno tradicional en donde las actividades limitaban su ejecución al campus, ha dado la posibilidad de incorporar tecnologías en los procesos de las diferentes áreas, lo que, para su principal gestor, ha sido un “[...] salto de 10 años al menos [...]”.

Dentro de las acciones realizadas desde el vicerrectorado de la Universidad, se desarrolló la “matriz detallada de planificación de la asignatura”, en la cual “[...] se detallan paso a paso las actividades, las tareas, los instrumentos que usted va a utilizar para mejorar el proceso de aprendizaje en el aula [...]”.

Respecto a la eficacia identificada en ambas modalidades, los gestores de la Universidad poseen perspectivas diferentes; desde el rectorado se menciona que “[...] en algunos casos, hemos logrado en el funcionamiento de la universidad con estos mecanismos y el teletrabajo, una eficacia mayor a la de todos los días, es decir, a la presencial [...]”, mientras que, desde el vicerrectorado se menciona que ha existido una mayor eficacia en lo presencial debido a que “[...] es un teletrabajo todavía improvisado [...]”; y, desde el área administrativa-financiera se menciona que: “[...] hay igual eficacia en ambas modalidades, hemos aprendido a

trabajar igual en ambas modalidades, todo lo que no sabíamos cómo hacerlo antes de manera virtual, hoy en gran porcentaje lo hemos aprendido a hacer [...]”.

La Universidad Andina Simón Bolívar, desde sus gestores educativos, considera que: a partir de la experiencia aplicada de la modalidad de teletrabajo en los modelos de gestión de nuestras instituciones, es importante analizar la opción de mantener la modalidad de teletrabajo en ciertas actividades, siempre que su permanencia esté vinculada a mejores resultados en los procesos, considerando condiciones como: evaluación de puestos de trabajo para determinar en cuáles se puede mantener esta modalidad.

Como información adicional obtenida de la entrevista realizada al señor Rector de la Universidad y al Mgs. Arcos, Comunicador Educativo Digital, se menciona el sentido deseo de reinventar la institución, para lo cual, durante el primer semestre de 2021 se renovó el portal web de la Universidad, pensado principalmente en facilitar el acceso a la información disponible en ella, potenciando así la sección “Andina virtual”.

Finalmente, como resultado de la aplicación de las entrevistas y el análisis de contenido aplicado (explicado en la metodología de esta investigación), y con la intención de lograr una triangulación entre la literatura de esta investigación y la información obtenida en el desarrollo de la misma, se elaboró una matriz (cuadro 2) que muestra un resumen de las actividades que han sido desarrolladas en las universidades, a partir de la implementación del teletrabajo emergente. En este cuadro se acogieron y sintetizaron las respuestas de todos los participantes de esta investigación detallados en el anexo 4.

Cuadro 2.
Dimensiones

	INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES (IAEN)	FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES (FLACSO)- Sede Ecuador	UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR (UASB)
Dimensión pedagógico-curricular	Transformación de procesos presenciales a procesos gestionados por medio de canales virtuales apoyados en el uso de las tecnologías digitales (plataformas y demás)	Acceso remoto a la información de las computadoras de la institución	Transformación de las labores de la universidad, de un esquema de presencialidad a la no presencialidad con uso de las tecnologías
		Adaptación de bloques de horas sincrónicas a formatos con modalidad virtual	Continuación en la implementación de un sistema de Gestión Documental y Trámites, denominado “Chasky Andino”
		Regularización de trámites (reemplazar los documentos con firmas escaneadas e informales, por documentos firmados de forma electrónica)	Recepción de pagos de estudiantes por medio de canales virtuales
			Implementación de la nueva página web de la Universidad en formato WordPress ⁵
Dimensión Administrativa de la Gestión Educativa	Revisión de planificaciones anuales de los docentes y posterior adaptación de los procesos académicos a la virtualidad	Incorporación de la herramienta de seguimiento a las actividades de teletrabajo en la plataforma de la Universidad - INFOFLAX	Creación de la matriz detallada de planificación de la asignatura
	Creación de lineamientos para el desarrollo de actividades de teletrabajo de los docentes		Seguimiento de actividades de teletrabajo a través de correo electrónico

⁵ Sistema de gestión de contenidos enfocado a la creación de cualquier tipo de página web.

	Creación de la guía para el desarrollo de las actividades pedagógicas virtuales		
Dimensión comunitaria y de participación social	Comunicación digital entre funcionarios	Comunicación digital entre funcionarios	Comunicación digital entre funcionarios
	Conformación de equipos de trabajo con base en un liderazgo horizontal		
Dimensión organizativa	Posible modalidad híbrida de trabajo a futuro	Posible modalidad híbrida de trabajo a futuro	Posible modalidad híbrida de trabajo a futuro
	Diferente perspectiva de eficacia en las actividades de sus gestores educativos	Diferente perspectiva de eficacia en las actividades de sus gestores educativos	Diferente perspectiva de eficacia en las actividades de sus gestores educativos

Fuente: Información obtenida de la aplicación de entrevistas a los gestores educativos de las universidades.
Elaborado por: Autor (2021).

Conclusiones:

El teletrabajo a rasgos generales puede ser entendido como una modalidad de trabajo remota que requiere de forma necesaria y fundamental el soporte de las tecnologías de información y comunicación y que se diferencia del trabajo presencial por la realización de actividades fuera de las instalaciones de la institución/ y o empresa empleadora.

Se puede evidenciar que en el año 2016 y 2017 la cartera de estado en materia laboral introdujo la figura de teletrabajo como una innovación en materia normativa, en razón a que en ninguna otra norma se la había reconocido hasta los años mencionados. Sin embargo, no fue hasta la emergencia sanitaria causada por la pandemia de Covid-19, que el Gobierno de turno dispuso su aplicación emergente y emitió normativa profundizando en la regulación de la modalidad.

La Educación superior en Ecuador atraviesa un proceso de adaptabilidad a las nuevas tecnologías. En donde, la resiliencia del sistema educativo ha sido clave para su adaptación al nuevo entorno laboral y educativo.

Las universidades de posgrado del país tuvieron una rápida adaptación a la aplicación de la modalidad de teletrabajo emergente, esto debido a que las tres instituciones se encontraban avanzadas en cuanto a procesos de apoyo tecnológico y de digitalización atados a procesos de gestión universitaria al momento de la implementación de teletrabajo emergente decretado por el ejecutivo, lo que posiblemente minimizó las complicaciones en la implementación de esta modalidad.

Las universidades analizadas en esta investigación poseen en común la transformación virtual de las actividades académicas y de gestión ocasionada por la aplicación de teletrabajo emergente, y para ello, con el fin de garantizar la continuidad de sus actividades, los gestores de estas instituciones comparten que el primer paso hacia una transformación virtual fue el trabajar de forma conjunta con los departamentos de tecnologías de la información, mismos que hasta antes del teletrabajo emergente eran considerados como unidades de apoyo, mientras que actualmente se han convertido en soporte fundamental.

Entre las actividades ejecutadas de forma individual por cada universidad se puede destacar la aplicación de un liderazgo horizontal en la gestión del Instituto de Altos Estudios Nacionales, dejando de lado la estructura piramidal y reforzando el compromiso colaborativo

de la institución. Por otro lado, se destaca la decisión de no establecer un horario en la jornada laboral de los funcionarios de FLACSO, apostando así por una gestión por resultados; y, la renovación del portal web de la Universidad Andina Simón Bolívar, pensando principalmente en facilitar el acceso a la información disponible y potenciando la sección “Andina virtual”.

Respecto a la eficacia en las actividades, y considerando que en esta investigación se reflexionó la eficacia como la capacidad de cumplir los objetivos, se concluye de forma general que, desde la perspectiva de los gestores entrevistados, la ejecución de teletrabajo no siempre implica obtener mayor eficacia. En el caso de las universidades analizadas se cumplió la planificación prevista a inicios de 2020 debido a la automatización de los procesos académicos y de gestión para alcanzar metas y objetivos; Sin embargo, se detectó que en ciertos departamentos de la institución existió más conflicto en cuanto al cumplimiento de objetivos durante la aplicación de teletrabajo. Los gestores vinculan este hallazgo a las condiciones en las que se tuvo que implementar el teletrabajo, es decir, de manera emergente.

Respecto a las tácticas que han adoptado las universidades analizadas a raíz del brote de coronavirus, en ejercicio de su autonomía responsable se encontraban facultadas para acogerse a la normativa transitoria Covid-19, expedida mediante resolución RPC-SE-03-No.046-2020 o a la normativa emitida en atención a lo previsto en el inciso sexto del artículo 3 de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario, resolución RPC-SE-08-No.069-2020, de eso vale notar que ninguna de ellas retrasó las fechas de inicio de sus cátedras hasta un siguiente periodo académico, más bien, la estrategia aplicada, fue el intercambiar las cátedras a una modalidad híbrida con la ejecución de actividades sincrónicas y asincrónicas a través de plataformas digitales, manteniendo los periodos previstos en sus planificaciones.

Considerando la preparación antes mencionada de cada universidad, y los impactos positivos obtenidos en las mismas, es importante mencionar que, en el espíritu de los sistemas educativos colaborativos, la experiencia de las universidades de posgrado analizadas en esta investigación puede ser aplicable a las demás Instituciones de Educación Superior del país.

Por otro lado, se considera que las universidades analizadas tienen desafíos por delante -más allá de la pandemia-, en cuanto a la gestión universitaria y la aplicación del teletrabajo en aspectos como: gestión de estudiantes, evaluación de puestos de trabajo, capacitación de plataformas digitales. Para ello, es necesario que las universidades reflexionen y consideren

mantener la hibridez en las actividades académicas y de gestión con base en la experiencia adquirida.

Finalmente, entre los beneficios de la aplicación de un teletrabajo planificado se encuentra la creación de espacios para la sincronía entre el estudiante y el docente, así como la flexibilidad de horarios laborales y la aplicación de la gestión por resultados. Por supuesto, para que esta modalidad funcione de manera óptima, es necesario que se consideren condiciones como: Perfiles laborales cuyas actividades puedan ser realizadas de forma remota y su presencia física no sea imprescindible a tiempo completo en el lugar habitual de trabajo.

Fuentes bibliográficas:

- Alloatti, M. N. (2014). Una discusión sobre la técnica de bola de nieve a partir de la experiencia de investigación en migraciones internacionales. *Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación*, 1-19. Recuperado el 01 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/2YOh9op>
- Arredondo Rodríguez, D. M. (2015). El teletrabajo: la asertividad como estrategia de comunicación en el mundo laboral. *Revista Reflexiones y saberes*, 3(4), 48-55. Recuperado el 03 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/2XeTCNe>
- Cabezas-Mejía, E. Andrade-Naranjo, D. & Torres, S. J. (2018). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. *Revista de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*, 1-137. Obtenido de <https://bit.ly/3CbORm3>
- Cáceres, P. (2003). ANÁLISIS CUALITATIVO DE CONTENIDO: UNA ALTERNATIVA METODOLÓGICA ALCANZABLE. *psicoperspectivas*, II, 53-82.
- Casassus, J. (2002). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Pensamiento Educativo*, 49-69. Recuperado el 09 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/3A8SCbn>
- Chávez, P. (2003). *Programa de formación de recursos humanos en gerencia Educativa. Metodología para la formulación y evaluación de programas y proyectos educativos: Un enfoque estratégico*. Venezuela: Cinterplan. Recuperado el 01 de enero de 2021, de <https://bit.ly/3ltEvaO>
- Dávila-Newman, G. (2006). El Razonamiento Inductivo y Deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus-Revista de educación*, 12, 180-205. Recuperado el 12 de diciembre de 2020, de <https://bit.ly/2VfV621>
- De Souza Minayo, M. C. (2007). *Investigación Social. Teoría, método y creatividad*. Buenos Aires: Lugar Editorial. Obtenido de <https://bit.ly/3lExDrd>

- Escontrela, R., & Stojanovic-Casas, L. (2004). La integración de las TIC en la educación: Apuntes para un modelo pedagógico pertinente. *Rev. Ped v.25 n.74 Caracas set.*, 481-502. Recuperado el 01 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/3nxsSSQ>
- Estévez Cedeño, B. (2001). Gerencia y organización escolar: herramientas que construyen la eficacia educativa. *Revista Espacio Abierto*, 10(4), 575-596. Recuperado el 25 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/397sMsE>
- Fernández Díaz, M. J., & Galan, A. (1997). Desarrollo y situación actual de los estudios de eficacia escolar. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 1-25. Recuperado el 25 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/3tCVjQ6>
- Gallusser, P. (2005). Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral. El caso de la teletraducción en Rosario. *La Trama de la Comunicación*, 10, 405-421. Obtenido de <https://bit.ly/3nx2DvK>
- González Mariño, J. C. (2008). TIC y la transformación de la práctica educativa en el contexto de las sociedades del conocimiento. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 5(2), n/i. Recuperado el 29 de enero de 2021
- GRAFFE, G. J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*. Recuperado el 24 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/3tNjZ8M>
- Gutiérrez Martín, A. (2007). Integración curricular de las TIC y educación para los medios en la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*, 141-156. Recuperado el 01 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/3k7gbMj>
- Hernández Mondragón, A. R. (2020). COVID-19: el efecto en la gestión educativa. *RELAIS*, 37-41. Recuperado el 10 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/3tHuiuJ>
- Hernández-Sampieri, R. Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 12 de diciembre de 2020, de <https://bit.ly/395oCBI>
- LOES. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito-Ecuador: n/a. Recuperado el 22 de diciembre de 2020
- Luna Torres, J. M. (2007). *DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN CUALITATIVA DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD DEL NIVEL PRIMARIA EN EL CICLO 2004-2005 EN EL DISTRITO FEDERAL*. México, D.F: Universidad Pedagógica Nacional. Recuperado el 09 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/3nAP8uT>

- Magzumova, N. (2017). Model of Education Manager. *Colección de artículos de la Conferencia Internacional Científica y Práctica*, 19-22. Recuperado el 12 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3Cakdtn>
- Manzo Rodríguez, L., Michelena Rivera, N., & Rodríguez Orozco, A. (2006). La educación de posgrado y su repercusión en la formación del profesional iberoamericano. *Educación Médica Superior [online]*, 20(3), n/a. Recuperado el 09 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/3hta832>
- Martínez-Sánchez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Retos II*, 143-156. Recuperado el 26 de febrero de 2021, de <https://bit.ly/3C9FYcP>
- Ministerio de Educación del Ecuador (MinEduc). (2017). *Agenda Educativa Digital 2017/2021*. Quito, Ecuador: MinEduc. Recuperado el 01 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/2XhT6NM>
- Mintel. (2018). *Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2018-2021*. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información., Subsecretaría de Gobierno Electrónico. Quito-Ecuador: n/i. Recuperado el 01 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/2XmNfr3>
- Muñoz Cuenca, G. A. (2005). Elementos teóricos sobre calidad en postgrado. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-21. Recuperado el 09 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/3k6Qr2u>
- Ordorika, I. (2020). Pandemia y educación superior. *Revista de la Educación Superior*, 49, 1-8. Recuperado el 19 de mayo de 2021, de <https://bit.ly/3EgHvQh>
- Organización Panamericana de la Salud. (n/i de n/i de 2020). *Organización Panamericana de la Salud/ Enfermedad por el Coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de Organización Panamericana de la Salud/ Enfermedad por el Coronavirus (COVID-19): <https://bit.ly/3C5r5rY>
- Ortiz García, C., Cevantes Acosta, N. C., & Botero Aristizabal, M. A. (2020). Desempeño del gerente educativo centrado en habilidades directivas. *Revista Gestión, competitividad e innovación*, 99-113. Recuperado el 01 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3hsrTiM>
- Pérez Sánchez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, 24-33. Obtenido de <https://bit.ly/3CfbPZR>
- Reglamento General a la LOES. (2011). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito-Ecuador: n/a.

- Rico, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación de educación superior en Colombia. *Sophia 12*, 55-70. Recuperado el 02 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/3k7X7NL>
- Tancara Q, C. (1993). La investigación documental. *Temas Sociales [online]*, 91-106. Recuperado el 02 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/2XsFMqi>
- Tunal, S. G. (2012). Reflexiones en torno a los análisis de sobre teletrabajo. *Trabajo y Sociedad- Sociología del trabajo – Estudios culturales – Narrativas sociológicas y literarias*, 31-54. Obtenido de <https://bit.ly/3C9MO1Z>
- UNESCO IESALC. (2020). *COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después*. n/i: UNESCO & IESALC. Recuperado el 18 de mayo de 2021, de <https://bit.ly/2YQrj81>

Anexo 1.
Aplicación del teletrabajo en Ecuador.

2016	ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2016-0190 Regula y emite directrices para la modalidad de teletrabajo en el sector privado.
2017	ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2017-0090. Emite la norma técnica para regular el teletrabajo en el sector público.
2018	ACUERDO 0002-B, Reformas al Acuerdo Ministerial MDT-2017-0090.
2020	<p>DECRETO PRESIDENCIAL No.1017 Suspensión de la jornada presencial de trabajo comprendida entre el 17 al 24 de marzo de 2020.</p> <p>ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2020-076 Directrices para la aplicación de teletrabajo emergente</p> <p>ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2020-181 Aplicación del teletrabajo en el Código del Trabajo</p> <p>ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2020-265 Reforma y extensión de la vigencia del acuerdo MDT-2020-076</p>
2021	<p>ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2021-081 Reforma al acuerdo ministerial No. MDT-2020-076.</p> <p>DECRETO EJECUTIVO 1282 Restricción al máximo posible de la jornada laboral presencial en el sector público. Priorización del teletrabajo.</p> <p>DECRETO EJECUTIVO 1291 Adopción obligatoria la modalidad de teletrabajo tanto en el sector público como en el sector privado</p>

Fuente: Ministerio del trabajo/ Secretaría General de Comunicación de la Presidencia.
Elaborado por: Autor (2021)

Anexo 2 – tabla de síntesis

Normativa emitida en tiempos de crisis sanitaria en Ecuador, respecto a la aplicación de teletrabajo emergente y educación superior

2020			2021			
EJECUTIVO	<p>Decreto presidencial No.1017, de 16 de marzo de 2020.</p> <p>Art 6. Suspensión de la jornada presencial de trabajo comprendida entre el 17 al 24 de marzo de 2020</p>				<p>Decreto ejecutivo No. 1282, de 01 de abril de 2021.</p> <p>Art 4. Se restringe al máximo posible la jornada presencial en el sector público. Como regla general se prioriza el teletrabajo en las provincias en mención.</p>	<p>Medidas adoptadas junto al Decreto ejecutivo No. 1291, de 21 de abril de 2021.</p> <p>Se adopta de manera obligatoria la modalidad de teletrabajo tanto en el sector público como en el sector privado.</p> <p>Las clases presenciales continúan suspendidas a escala nacional. Se realizarán en modalidad virtual.</p>
	<p>Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-076, de 12 de marzo de 2020. (Publicado en el Registro Oficial 178, de 7 de abril de 2020)</p> <p>Expedición de directrices para la aplicación de teletrabajo emergente durante la declaratoria de emergencia sanitaria</p>	<p>Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-181, de 14 de septiembre de 2020.</p> <p>Expedición de directrices para la aplicación del teletrabajo en el Código del Trabajo, conforme lo establecido en la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del</p>	<p>Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-265, de 13 de diciembre de 2020.</p> <p>Reforma al acuerdo ministerial No. MDT-2020-076.</p> <p>Incorporación de la disposición transitoria primera, extendiendo la vigencia del acuerdo antes mencionado.</p>		<p>Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2021-081, de 12 de marzo de 2021.</p> <p>Reforma al acuerdo ministerial No. MDT-2020-076.</p> <p>Se reforma el artículo 1 del acuerdo antes mencionado.</p>	
MDT						

		Covid-19				
CES	Resolución RPC-SE-03-No.046-2020 de 25 de marzo de 2020	Resolución RPC-SO-12-No.238-2020 06 de mayo de 2020.	Resolución RPC-SE-08-No.069-2020, vigente desde 22 de junio de 2020.	Resolución RPC-SO-22-No.487-2020 de 07 de octubre de 2020.	Resolución RPC-SE-16-No.120-2020, de 12 de octubre de 2020.	
	Normativa transitoria para el desarrollo de actividades académicas en las Instituciones de Educación Superior, debido al estado de excepción decretado por la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia de Covid-19	Reforma a la Normativa transitoria para el desarrollo de actividades académicas en las Instituciones de Educación Superior, debido al estado de excepción decretado por la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia de COVID-19	En cumplimiento de lo previsto en el inciso sexto del artículo 3 de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del Covid-19. El artículo 1 faculta a las IES, por única vez y en el término de quince (15) días contados desde la promulgación de la Ley en mención, a solicitar a este Consejo de Estado el cambio total o parcial de la modalidad de estudios aprobada en las carreras y/o programas de su oferta académica vigente	Nueva codificación de la Resolución RPC-SE-03-No.046-2020, de 25 de marzo de 2020 y de la Resolución RPC-SO-12-No.238-2020, de 06 de mayo de 2020, conforme la declaratoria de inconstitucionalidad	Se incluye un artículo único, añadiéndose un inciso al artículo 4c, de la Resolución RPC-SE-03-No.046-2020	

Fuente: Ministerio del Trabajo/Acuerdos Ministeriales; Gaceta Oficial del Consejo de Educación Superior.
Elaborado por: Autor (2021).

Anexo 3

Comparativa de las funciones previstas en la normativa de los gestores universitarios de cada universidad

ESTATUTO IAEN - RESOLUCIÓN RES-SO20/No.090/2015	RECTOR	Art. 36: "Es la primera autoridad y ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial del IAEN (...)".
	VICERRECTOR	Art. 41: "Es la segunda autoridad ejecutiva y es responsable directo de la programación, gestión, articulación y evaluación de la docencia e investigación; y apoya al Rector en el ejercicio de sus funciones"
ESTATUTO-2020 FLACSO Sede Ecuador	DIRECTOR	Art. 57: "(...) la Sede FLACSO Ecuador, tendrá un/a Director/a, denominación, equivalente a Rector/a, quien será la máxima autoridad ejecutiva de la Institución, ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial, y deberá ser un/a científico/a social latinoamericano/a de reconocido prestigio (...)"
	SUBDIRECTOR DEL ÁREA ACADÉMICA	Art. 60: "El/la Subdirector/a del Área Académica, equivalente al/la Vicerrector/a Académico/a, será nombrado/a por el Comité Directivo del Organismo Internacional, a propuesta del/la directora/a de la Sede Ecuador, por un período no menor a dos (2) años (...)".
UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR- RESOLUCIÓN ⁶CSP-I-01-20. Lima, 06 de noviembre de 2020	RECTOR DE LA SEDE NACIONAL	Art. XI: 1. Los rectores de las sedes nacionales son los principales funcionarios de representación, coordinación, dirección académica y administrativa de la Universidad en cada país. Son nombrados por el Consejo Superior para un período de cinco años. (...) 5. Los rectores de las sedes nacionales ejercen sus funciones con jurisdicción en el país respectivo (...)"
	VICERRECTOR	NO SE IDENTIFICARON FUNCIONES DEL VICERRECTOR EN EL ESTATUTO DE LA IES

Fuente: Gaceta Oficial del Consejo de Educación Superior; Universidad Andina Simón Bolívar
Elaborado por: Autor (2021).

⁶ Es necesario mencionar que la UASB en base a su autonomía responsable establecida en el art. 18 de la LOES, ha expedido el estatuto legítimo de la Universidad, sin embargo, este estatuto no ha sido aprobado por el Consejo de Educación Superior hasta el momento de la elaboración de este proyecto de investigación.

**Anexo 4.
Participantes**

Institución	Nombre	Puesto
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES (IAEN)	Dr. Fernando López Parra	Rector
	Dr. Jhoel Escudero	Vicerrector
FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES (FLACSO)- Sede Ecuador	Dra. María Fernanda López Sandoval	Subdirectora Académica
	Mgs. Marcelo Francisco Rodas Flores	Subdirector Administrativo-Financiero ⁷
UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR (UASB)	Dr. César Montaña	Rector
	Mgs. Wilson Enrique Araque Jaramillo	Vicerrector
	Dr. Daniel Mancero	Director Administrativo-Financiero
	Mgs. Andrés Arcos	Comunicador Educativo Digital ⁸

Fuente: Páginas web de las universidades

Elaborado por: Autor (2021)

⁷ El Director de FLACSO no accedió a ser entrevistado, sin embargo, delegó la entrevista al señor Subdirector Administrativo-Financiero, el Mgs. Rodas.

⁸ Se realizó una entrevista al Mgs. Andrés Arcos, Comunicador Educativo Digital y miembro de la Unidad de Gestión de la Educación Virtual de la UASB, para obtener más información respecto a la implementación de la nueva página web de la Universidad y su portal “Andina virtual”.