



CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN BÁSICA: IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DURANTE LA PANDEMIA

Gabriela Pimentel Linares

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco
gpimentel@correo.xoc.uam.mx

Jocelyn Itzel Flores Buendía

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco
jfloresb@correo.xoc.uam.mx

Área temática: Educación superior y ciencia, tecnología e innovación

Línea temática: Educación superior, ciencia, tecnología e innovación: procesos de transformación y mecanismos de adaptación en el marco de la pandemia y la post-pandemia.

Tipo de ponencia: Reporte final de investigación



Resumen

La Secretaría de Educación Pública puso en marcha la estrategia Aprende en Casa para enfrentar el desafío de dar continuidad a la educación durante la pandemia. El proyecto se basó en el uso de las tecnologías en el ámbito educativo y generó un reacomodo en las formas de organización y estrategias de enseñanza-aprendizaje en los centros educativos. El objetivo de la investigación es mostrar algunos efectos a nivel organizacional que tuvo la implementación del proyecto. Se trata de un estudio de caso conformado por 24 escuelas de comunidades rurales y urbanas de 13 estados de la república. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los actores para la recolección de información. La aproximación teórica retoma algunos postulados de la Teoría de la Organización sobre cambio y aprendizaje organizacional. El estudio concluyó que, a nivel de la gestión, la incorporación de nuevas herramientas digitales y tecnológicas produjo un cambio de tipo radical en las formas de organización que conllevaron a que algunos procesos administrativos se hicieran más eficientes. A nivel pedagógico, el acceso a las TIC y la infraestructura tecnológica fueron un determinante para la implementación del proyecto, evidenciando la desigualdad entre las escuelas rurales y urbanas, que afectó los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, cambio organizacional, educación básica, tecnologías de la información y de la comunicación.

Introducción

Hace tres años que el mundo como se conocía dejó de existir. Con el brote de la COVID-19 y su veloz difusión por todo el mundo, la pandemia impactó directamente al ámbito de la salud: con 585,950,085 casos confirmados, que incluyen 6,425,422 muertes en el mundo hasta el 14 de agosto de 2022 (OMS, 2022), y los sistemas sanitarios fueron sometidos a una gran presión que afectó la atención a la salud en general (OMS, 2020). Las medidas de confinamiento y el cierre de fronteras para contener la cadena masiva de contagios golpearon con fuerza la economía mundial, en especial la de los países más afectados por la pandemia y para los que dependen en gran medida del comercio internacional, el turismo, las exportaciones de productos básicos y el financiamiento externo (Banco Mundial, 2020).

En América Latina, las afectaciones de la pandemia en todas las áreas de la vida se han caracterizado por las desigualdades múltiples y cruzadas que determinan a la región, y han sido visibilizadas y recrudecidas por la propia crisis sanitaria. Si bien los cambios generados en la pandemia no solo trastocaron el ámbito de la salud pública y la economía mundial, otras esferas de la sociedad se vieron afectadas, que es el caso de la educación en todos sus niveles (CEPAL y Unesco, 2020).

En la educación, como parte de las medidas de contención del virus, se dieron una serie de transformaciones a partir del cierre de los centros educativos en todos sus niveles. La pandemia orilló a las instituciones educativas a la adopción de estrategias que incluyeron el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como un elemento fundamental para la continuidad de sus procedimientos internos y, en especial, de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Durante la continuidad de la educación en el confinamiento, las desigualdades económicas y sociales marcaron la diversidad de experiencias vividas por la comunidad.

La realidad económica preexistente de las familias y las diferentes afectaciones que sufrieron a raíz de la pandemia definieron el rumbo del desarrollo de los procesos basados en las TIC. En un país como México, con una profunda brecha digital, rezago tecnológico y falta de infraestructura, así como poco avance en proyectos que consideran el uso de las TIC en la educación, tal escenario constituyó un reto para la implementación de estrategias cuyo objetivo fuera la continuidad de la educación. En el caso de la educación básica en México, la Secretaría de Educación Pública (SEP) puso en marcha la estrategia Aprende en Casa, cuyo objetivo principal fue la continuidad de la educación de la población en los niveles de educación inicial, preescolar, primaria y secundaria.

Desarrollo

Cambio y aprendizaje organizacional

El cambio organizacional puede definirse como aquellas transformaciones que las organizaciones realizan para adaptarse a una serie de contingencias que pueden venir de su ambiente interno o externo. De acuerdo con Weick y Quinn (1999), Van de Ven y Poole (1995) y Coronilla y Castillo (2000), el cambio puede ser visto como la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizacional, y con una tendencia a la transformación de los procesos y estructuras de una organización, en la cual las organizaciones buscan la adaptación de su contexto, a través de una serie de elementos importantes que pueden llegar a propiciar un tipo de cambio en la organización.

Se identifican algunos tipos de cambio que pueden llegar a ocurrir en una organización: el cambio radical o episódico, y el continuo o lineal. El cambio radical o episódico se percibe como una orientación multidimensional, discontinua y sin un enlace con el pasado, este surge en una organización que es inercial, y el proceso de cambio se observa como algo infrecuente, discontinuo e intencional; en este sentido, el cambio se ve como una interrupción ocasional o divergencia del equilibrio y tiende a ser dramático y conducido externamente, es considerado como un error de la organización (Galbraith, 2014).

Por su parte, el cambio como un proceso continuo es visto como un cambio de primer orden, en el cual se contempla la conducción de la organización en una dirección determinada bajo la idea de adaptar o ajustar la estructura original, manteniendo la identidad de una forma estable. El cambio en este sentido es continuo y lineal, y puede observarse como un ajuste en la organización (Weick y Quinn, 1999; Marin et al., 2009).

Cualquier tipo de transformación en la organización, ya sea de tipo estructural o ideológico, puede generar tensiones y conflicto para los individuos que viven el proceso, su papel es fundamental para la implementación y para la adaptación del mismo. Por lo tanto, las organizaciones se enfrentan a turbulencias e incertidumbres que pueden condicionar su existencia, aquellas que son capaces de sobrevivir son consideradas como “organizaciones que aprenden”, por lo tanto, el concepto de aprendizaje organizacional se torna relevante (Nonaka, 1991; García et. al., 2021).

De acuerdo con Kloot (1997), los cambios en la organización generan procesos de aprendizaje organizacional, ya que son una respuesta de los individuos para adaptarse a la problemática, de tal forma que adquieren nuevos conocimientos y percepciones que llegan a modificar su conducta y acción dentro de la organización. Bajo este argumento, el concepto de aprendizaje organizacional se vuelve un elemento fundamental que muestra de manera interna el papel de los individuos frente a alguna contingencia.

Uso de las TIC en la educación básica en el contexto de la pandemia

El surgimiento, desarrollo y los alcances de las TIC se ha dado en los países más desarrollados, dando lugar así a brechas tecnológicas y sociales que no solo limitan la apropiación social de estas tecnologías entre naciones, sino al interior de estas y entre los grupos sociales. En este sentido, el concepto de brecha digital se refiere a la fuerte desigualdad que surge en las sociedades por la diferencia entre los que acceden a las TIC e incorporan su uso en la vida cotidiana y aquellos que no pueden o no saben acceder, generando un gran impacto en los entornos sociales contemporáneos (Gómez et. al., 2018; Montenegro et. al., 2020).

En el ámbito educativo su uso y acceso en todos los niveles ha sido una preocupación central de los gobiernos federales y de organismos internacionales. Si bien, el acceso a la educación es un derecho humano fundamental, reconocido desde la Declaración de Derechos Humanos de 1948 y en la Convención de los Derechos del Niño de 1989. Recientemente, en la Agenda 2030, a través de los ODS 4, se destaca el acceso a la educación de calidad, inclusiva y equitativa, la cual contempla el acceso a oportunidades que incluyen el uso y acceso a las TIC (Montenegro et. al., 2020). Hay estudios que concluyen que las TIC, utilizadas desde un enfoque socioformativo, promueven la formación integral y humanista desde una nueva perspectiva del proceso educativo. En este sentido, las TIC no serían interpretadas como un mero sustituto de la presencialidad, sino como un instrumento que pudiera enriquecer los procesos de enseñanza-aprendizaje (Valles y Parra, 2021).

En el caso de Latinoamérica, existe poca utilización o casi nula en todos los niveles educativos, debido a diversas razones que contribuyen a esta tendencia, tales como la infraestructura limitada para el acceso, proyectos educativos de formación docente que incluya la habilitación de los docentes para la construcción de estrategias de enseñanza-aprendizaje en línea. Su habilitación contribuye al avance de nuevos modelos educativos y la importancia de conocer el uso adecuado que se le debe dar a las TIC para lograr su integración en la educación, y generar un cambio frente a la concepción del uso de las TIC en cuanto al para qué y por qué utilizarlas (Ferrada-Bustamante et. al., 2021)

La llegada de la pandemia representó un gran desafío en todas las esferas de la sociedad, siendo el sector educativo de los que más retos enfrentó. A la llegada de la pandemia de COVID-19, en México, el 51.1% de los hogares en áreas urbanas disponía de computadora y 69% de internet; para los hogares de áreas rurales los porcentajes caen drásticamente a 19.7% y 30.1%, respectivamente (INEGI, 2020).

Bajo este contexto llegó la pandemia de COVID-19. La SEP anunció un receso que se prorrogó dos veces y el 27 de marzo de 2020 se informó sobre la generación del sitio web especializado para la educación básica Aprende en Casa. La estrategia se fortaleció con el uso de las aplicaciones de *Google*, redes sociales, y con la estrategia radiofónica para las comunidades indígenas, de tal forma que Aprende en Casa se fue complementando en la marcha. Aunque no se planteó como una estrategia de educación exclusivamente a través de internet o de la

televisión, muchos de los actores lo percibieron así y bajo estas circunstancias transformaron sus prácticas cotidianas, reorganizándose y adaptándose a las circunstancias dadas por el nivel de acceso a las TIC y por las propias habilidades y capacidades para hacer uso de ellas.

Metodología

Se trata de una investigación cualitativa que retoma el estudio de caso como método de investigación. La investigación tuvo como objetivo mostrar algunos efectos a nivel organizacional que se vivieron a raíz de la implementación del proyecto Aprende en Casa. La investigación partió del supuesto de que la incorporación abrupta del uso de TIC y herramientas digitales en la educación básica generó transformaciones en su concepción y uso, especialmente en aquellos actores que vivieron el proceso de su implementación como parte del proyecto. Los criterios para la selección del caso, se basan en la propuesta de clasificación de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) que consta de seis regiones geográficas: noroeste, noreste, centro-occidente, metropolitana, centro-sur y sur-sureste. La selección de las entidades federativas se definió en función de la conveniencia de su inclusión, específicamente por el acceso, disponibilidad de la información, modalidad educativa (multigrado, telesecundaria, etc.) y representativas de las zonas urbanas y rurales.

Se contemplaron 13 entidades federativas con características similares, las cuales se distribuyeron de la siguiente forma: a) Región noroeste: Baja California Sur y Sinaloa; b) Región noreste: San Luis Potosí y Nuevo León; c) Región centro-occidente: Jalisco, Colima y Michoacán; d) Región metropolitana: Ciudad de México; e) Región centro-sur: Estado de México, Guerrero y Puebla y f) Región sur-sureste: Quintana Roo y Tabasco. De cada entidad se seleccionó al menos una escuela de los niveles preescolar, primaria y secundaria. El tipo de muestreo que se llevó a cabo para seleccionar a los actores participantes fue de tipo no probabilístico, tanto intencional como por conveniencia. Se aplicaron 25 entrevistas semiestructuradas con actores que vivieron el proceso de implementación y uso de las TIC en el marco del proyecto. Para el análisis de la información se utilizó el programa MAXQDA versión 18, software especializado en el análisis cualitativo que utiliza los principios de la teoría fundamentada.

Interpretación y Resultados

Capacidad de adaptación de la comunidad escolar

Ante el cambio en la forma de llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje, los miembros de la comunidad educativa se enfrentaron al reto de adaptarse a la contingencia. Para los directivos y maestros esto significó emprender acciones para modificar la manera en que organizaban, coordinaban y dividían el trabajo. Las organizaciones pueden diseñar cambios de este tipo en cualquier momento para lograr una mayor flexibilidad y eficiencia, sin embargo, como sucedió en el caso del sistema educativo, estos cambios se observan con

mayor frecuencia en contextos de incertidumbre. En estos casos, los cambios son radicales para poder responder al entorno y conducen a reajustar todo el sistema, y aunque estos cambios no sean evidentes en un reajuste inmediato del diseño organizacional, se pueden observar de manera informal en las prácticas establecidas (Kast y Rosenzweig, 1988).

Transformaciones en las formas de organización y de gestión en torno al uso de la tecnología

Los cambios a nivel organizacional fueron de los más importantes para la implementación y operación de Aprende en Casa, y se expresaron a través de la emergencia de nuevas formas de organización y de la manera en que las prácticas cotidianas se modificaron. En los casos en los que la comunidad contaba con los recursos necesarios se incorporó e intensificó el uso de la tecnología para organizar tareas, reuniones, realizar gestiones y trámites administrativos, entre otros.

Se encuentra que en las regiones Centro, Centro-Occidente, Noreste y Noroeste el acceso a los medios de comunicación, infraestructura, conectividad, y recursos tecnológicos favorecieron el trabajo a distancia; mientras que en las regiones Centro-Sur y Sur-Sureste la poca disponibilidad de tecnologías representó una limitación para la implementación de Aprende en Casa. Las formas de organización que emergieron en estos contextos se basaron en canales de comunicación directos y presenciales, en donde los maestros fueron la pieza clave para articular la estrategia con los alumnos y padres de familia.

De acuerdo con la información recopilada y el análisis del discurso, se observó que el cambio organizacional vivido fue de tipo radical, la comunidad educativa lo vivió y buscó adaptarse lo más rápido posible al desafío de usar la tecnología para darle continuidad a la educación, encontrando en su camino limitaciones de disponibilidad de infraestructura y de falta de capacitación y conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas y digitales.

Modificaciones en las formas de gestión

A través del análisis del discurso encontramos que este tipo de modificaciones fue un tema recurrente, sobre todo, en las experiencias de los supervisores y los directores, quienes coinciden en que fue indispensable un cambio en las formas de gestión para poder operar en una modalidad remota. Asimismo, reconocen que algunos procesos de gestión, que antes eran burocráticos, se simplificaron con el uso de medios y recursos digitales, lo cual muestra un aprendizaje organizacional de tipo adaptativo.

Los cambios más sustanciales se observaron en procesos correspondientes a coordinaciones de docencia, y a control y planeación escolar, los cuales permitieron la continuidad de los procesos administrativos de manera remota, tales como: 1) Simplificación y digitalización de procesos de gestión académica-administrativa y 2) Elaboración de guías de apoyo: creación de manuales, guías, tutoriales, y preguntas frecuentes de procesos administrativos para docentes y estudiantes.

Transformaciones en los procesos de enseñanza-aprendizaje

El modelo pedagógico con el que funcionaba el nivel básico vivió grandes transformaciones a raíz de la necesidad de incorporar la tecnología a las prácticas cotidianas. El liderazgo de los maestros permitió una serie de adaptaciones de las formas de trabajo, de los objetivos de aprendizaje y de los recursos tecnológicos a utilizar. Los maestros buscaron alternativas funcionales para sus contextos particulares, desde el uso de plataformas y medios de comunicación complementarios como Canvas, WhatsApp, Zoom, entre otros, hasta la elaboración de guías didácticas y materiales físicos de apoyo adicionales.

Se observa un aprendizaje significativo a nivel individual y, posteriormente, a nivel de la socialización de este aprendizaje entre la comunidad. Durante el proceso de adaptación a la nueva realidad, los maestros se vieron en la necesidad de recurrir a capacitaciones y a socializar el conocimiento que tenían o iban adquiriendo sobre el uso de las TIC, en especial, con aquellos que tenían mayores rezagos en la materia. Esa socialización del conocimiento permitió un tipo de aprendizaje significativo que fue fundamental para la continuidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Desafíos enfrentados por la comunidad escolar: las desigualdades definen la experiencia

En un país en el que las desigualdades múltiples y cruzadas atraviesan prácticamente todos los espacios de la vida pública y privada de sus habitantes, las diferentes experiencias y formas de respuesta de la comunidad educativa ante la crisis estuvieron profundamente definidas por el desigual acceso a las TIC y por el conocimiento y capacitación sobre su uso. Así que los procesos de adaptación, autogestión y resiliencia de la comunidad educativa, en última instancia, se vieron acotados por tales limitaciones.

Los supervisores, directores y maestros entrevistados, ubicaron las limitaciones en la dimensión pedagógica como las más importantes (58%), entre ellas destaca la formación docente insuficiente (24.6%). Además de las desigualdades económicas y sociales, las brechas generacionales marcaron diferentes procesos y resultados en la formación de los maestros para el uso de las TIC. La diversidad en las condiciones de aprendizaje individuales marcó una pauta para enfrentar el cambio radical y el choque entre las prácticas cotidianas tradicionales y la necesidad de usar las TIC para dar continuidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La rapidez con la que se vivieron los acontecimientos y las necesidades de la comunidad educativa dio lugar a la autogestión y capacitación por parte de los maestros, quienes afirman que durante la primera etapa del proyecto los cursos y recursos que ofreció la SEP fueron escasos e ineficientes. Se destaca el papel que jugaron los supervisores y directores para coordinar los esfuerzos en la búsqueda de una capacitación más rápida para el uso inmediato de las TIC.

Conclusiones

La importancia de analizar el cambio vivido en la educación a partir de la incorporación de la estrategia Aprende en Casa radica en rescatar los cambios, capacidades, experiencias y aprendizajes de la comunidad educativa que surgieron y se intensificaron para adaptarse al cambio, no solo como un ejercicio, sino como una forma de conservar aquello que después de la crisis, resulta útil para dar continuidad a una realidad social transformada.

En relación con los cambios y aprendizajes generados en la pandemia, se resalta el aprendizaje generado a nivel individual y organizacional. La comunicación entre los miembros de la comunidad se hizo más directa e inmediata, se descubrieron canales de comunicación que no se utilizaban tradicionalmente para organizar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Los recursos pedagógicos se expandieron al poder utilizar recursos como videos, juegos, repositorios, entre otros. Se optimizaron muchos procesos de gestión que se veían como burocráticos, molestos o complicados. En síntesis, cambió la concepción del papel que las TIC pueden jugar como facilitadoras en los procesos de enseñanza-aprendizaje en los espacios educativos en los que se puede hacer uso pleno o parcial de ellas.

Las consecuencias de la implementación de una estrategia como Aprende en Casa, que se caracterizó por un fuerte impulso del uso del internet y de la televisión para dar continuidad a la educación, no solo se reducen a las dificultades que las comunidades sin acceso total o parcial a las TIC padecieron, sino a los impactos a mediano y largo plazo que tendrá el cierre de escuelas. El rezago educativo y el abandono escolar son consecuencias de las condiciones de desigualdad económica y social, pero que a la vez profundizan las condiciones desfavorables de estas comunidades.

Sobresale la resiliencia de muchos supervisores, directores, maestros, alumnos y padres de familia que, pese a las dificultades, continuaron buscando alternativas y adaptándose lo mejor que pudieron para continuar con la educación, así como también la autogestión y la creatividad que les permitió replantear sus formas de comunicarse y organizarse para hacer frente a la crisis.

La educación en México no puede ser la misma luego de lo vivido en estos años. Por una parte, la llegada de la pandemia generó aprendizajes en torno al uso de las TIC, que no pueden ser olvidados, al contrario, es necesario enriquecer los procesos educativos, pedagógicos organizacionales y de gestión para formalizar algunos aprendizajes adquiridos que permitieron la emergencia de nuevas formas de organización y eficientar algunos procesos administrativos, así como la incorporación de nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje que incluyen el uso de las TIC.

A pesar de que la pandemia ha dejado cambios positivos, es necesario mostrar la parte negativa, tal es el caso de las deudas que el Estado tiene con las comunidades marginadas, deudas que después de esta crisis han aumentado. Impulsar la conectividad en un territorio geográficamente diverso como el mexicano es un gran reto, pero debe convertirse en una de las grandes prioridades de las políticas educativas. Como se observó en la presente investigación,

la disponibilidad a la señal de internet, televisión o radio no es suficiente ya que, para garantizar el acceso, los individuos deben contar con los dispositivos necesarios para recibir tales señales.

Referencias

- Banco Mundial (2020). Global economic prospects, June 2020. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33748>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45904>
- Coronilla, R. y Del Castillo, A. (2000). El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias. En D. Arellano, E. Cabrero y A. del Castillo. Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental (pp. 77- 176). Miguel Ángel Porrúa/CIDE.
- Ferrada-Bustamante, V., González, N., Ibarra, M., Ried, A., Vergara, D. y Castillo, F. (2021). Formación docente en TIC y su evidencia en tiempos de COVID-19. Revista Saberes Educativos, núm. 6, pp. 144-168. <https://doi.org/10.5354/2452-5014.2021.60715>.
- Galbraith, J. (2014). Organization design challenges resulting from big data. Journal of Organization Design, vol. 3, núm. 1, pp. 2-13. <https://doi.org/10.7146/jod.3.1.8856>.
- García, J., Tambajulca, I. y Cruz, J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, vol. 12, núm. 2, pp. 99-110. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>.
- Gómez, D., Alvarado, R., Martínez, M. y Díaz de León, C. (2018). La brecha digital: una revisión conceptual y aportaciones metodológicas para su estudio en México. Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento, vol. 6, núm. 16, pp. 49-64. <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2018.16.62611>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020). Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2020. <https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2020/>
- Kast, E. y Rosenzweig, E. (1988). Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. McGraw-Hill.
- Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: Responding to environmental change. Management Accounting Research, vol. 8, núm. 1, pp. 47-73. <https://doi.org/10.1006/mare.1996.0033>.
- Marin, D., Cano, C., Zevallos. M. y Mora, R. (2009). Determinantes del análisis y diseño organizacional. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

- Montenegro, S., Raya, E. y Navaridas, F. (2020). Percepciones docentes sobre los efectos de la brecha digital en la educación básica durante el Covid-19. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, vol. 9, núm. 3e, pp. 317-333. <https://doi.org/10.15366/riejs2020.9.3.017>.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, núm. November-December, pp. 96-104. <https://hbr.org/1991/11/theknowledge-creating-company-2>
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2022, 14 de agosto). WHO Coronavirus (COVID 19) dashboard. URL <https://covid19.who.int/>
- Organización Mundial de la Salud (2020, 30 de marzo). La OMS publica directrices para ayudar a los países a mantener los servicios sanitarios esenciales durante la pandemia de COVID-19 [comunicado de prensa]. <https://www.who.int/es/news/item/30-03-2020-who-releases-guidelines-tohelp-countries-maintain-essential-health-services-during-the-covid-19-pandemic>.
- Valles, H. y Parra, H. (2021). La digitalización de la formación universitaria con enfoque socioformativo: un análisis documental. *IE-Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, vol. 12, pp. 1-22. https://doi.org/https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v12i0.1199
- Van de Ven, A. y Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 3, pp. 510-540. <https://doi.org/10.2307/258786>
- Weick, K. y Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, vol. 50, pp. 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>.