

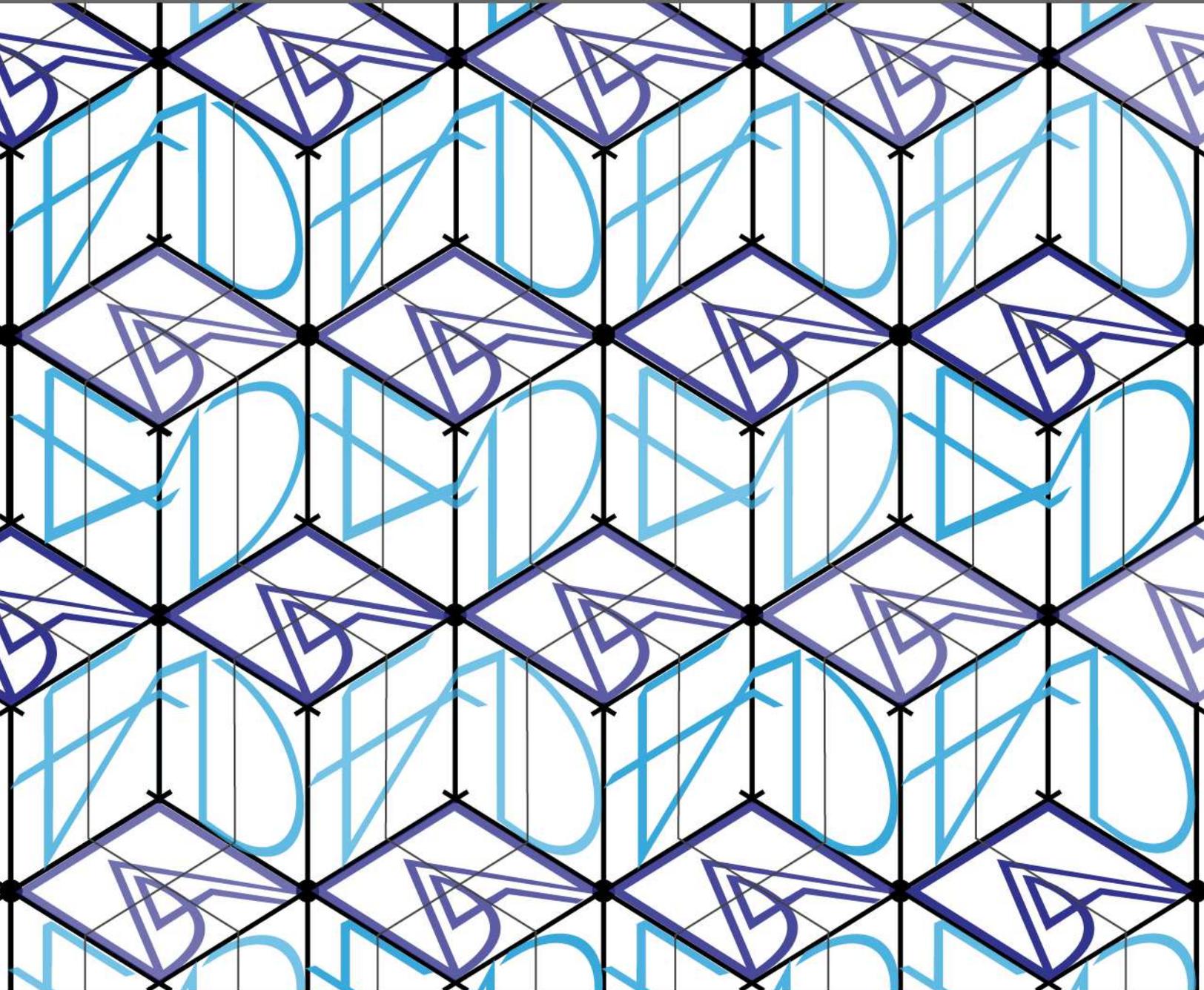


PERSPECTIVA

REVISTA ELECTRÓNICA CIENTÍFICA

Programa de Estudios para Graduados. Facultad de Arquitectura y Diseño. Universidad del Zulia

INVESTIGACIONES DEL DOCTORADO EN ARQUITECTURA



ISSN: 2244-8764 AÑO 10. N° 19. ENERO - JULIO 2022. MARACAIBO - VENEZUELA



Gómez Arvelo, Susana Carolina.

Universidad del Zulia. Facultad de Arquitectura y Diseño.

Maracaibo, Venezuela.

Arquitecto, Magister en Arquitectura mención Computación. Doctora en Ciencias Gerenciales. Docente. Investigadora. Gerente académico administrativa, con veinte años de desempeño en roles gerenciales de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Actualmente, con 14 años de desempeño en rol de Decana de esa Facultad.

LA UNIVERSIDAD PÚBLICA VENEZOLANA EN TIEMPO DE PANDEMIA: CASO FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO, UNIVERSIDAD DEL ZULIA.

RESUMEN

Se presenta un estudio descriptivo y documental del desempeño académico, organizacional, gerencial y administrativo mostrado por la comunidad de actores activos de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad del Zulia (FADLUZ), Maracaibo, Venezuela, en las carreras de Arquitectura y Diseño Gráfico, en el lapso de los años 2020 y 2021 de la pandemia del COVID-19, cuya consecuencia directa inicial para la Institución consistió en la imposibilidad de cumplir con la habitual academia universitaria presencial. El desempeño se evalúa a la lupa de las dimensiones e indicadores: resiliencia, adaptación al cambio, hábitos de la gente altamente efectiva, y últimas tendencias en gerencia, de acuerdo con la teoría de Luthar y Cushing 1999, (citados por García-Vesga y otros 2013); Young, 2009; McGuire y Hutchings 2006, (citados por Romero y otros 2013); Covey, 1990; y Ferrín, H. y Schettini, 2018. El estudio evidencia que la comunidad laboral y estudiantil de la FADLUZ cuenta con cualidades de alta resiliencia y adaptación al cambio, reajustándose a nuevas directrices operativas en medio de una realidad de alta incertidumbre, concretadas en la academia 100% a distancia. Igualmente, demuestra ser una comunidad de actores altamente efectivos. La organización gerencial de la FADLUZ ha demostrado cualidades cónsonas con las nuevas tendencias gerenciales, con respuestas y directrices efectivas al medio cambiante, actitud flexible en relación a los lapsos iniciales de planificación, acciones de innovación, y curso a la academia global. La academia, en el pregrado FADLUZ, avanza por la voluntad de quienes deciden seguir estando, especialmente el personal docente, quien ha asumido las tareas de la mayor parte del personal de apoyo administrativo. Ello demuestra su evidente disposición a asumir la realidad actual de cambio organizacional de facto. La comunidad

estudiantil FADLUZ y sus líderes que les representan, han sido claves en la operatividad de la FADLUZ en tiempo de pandemia, en medio de una doble conjunción: distanciamiento social por pandemia - desincorporación gremial institucional. Como institución universitaria pública, los logros de avance académicos durante 2020 y 2021 han sido posibles por la disposición de sus actores activos; además del hecho de no contar con apoyo alguno específico por parte del MPPEU – Caracas, para atender la educación a distancia ordenada bajo el lema La Universidad en casa.

Palabras clave: gerencia universitaria pública, pandemia, resiliencia, adaptación al cambio, últimas tendencias gerenciales.

VENEZUELAN PUBLIC UNIVERSITY IN TIMES OF PANDEMIC. CASE: FACULTY OF ARCHITECTURE AND DESIGN, UNIVERSIDAD DEL ZULIA

ABSTRACT

A descriptive and documentary study is presented about the academic, organizational, management and administrative performance showed by the community of active personnel of the Faculty of Architecture and Design of Universidad del Zulia (FADLUZ), at Maracaibo, Venezuela, regarding the carriers of Architecture and Graphic Design, during 2020-2021, period of the COVID-19 pandemic, whose initial direct consequence for the institution consisted in the impossibility of fulfill the usual face-to-face university academy. Performance is evaluated through the following dimensions and indicators: resilience, adaptation to change, habits of

highly effective people and latest trends in management according to Luthar & Cushing, 1999 theory (cited by García-Vesga and others, 2013); Young 2009; McGuire & Hutchings, 2006 (cited by Romero and others, 2013); Covey 1990; and Ferrín, H. & Schettini, 2018. The study shows that the labor and student community of FADLUZ has qualities of high resilience and adaptation to change; it was readjusted to new operational guidelines in the midst of a highly uncertain reality, materialized in the 100% remote academy. Likewise, it proves to be a community of highly effective actors. Management organization of FADLUZ has shown qualities in line with the new management trends with effective responses and guidelines to the changing environment, flexible attitude in relation to the initial planning periods, innovation actions and course to the global academy. The academy, in the FADLUZ undergraduate section, advances by the will of those who decide to continue being there, especially the teaching staff, who have assumed the tasks of most of the administrative support staff. This demonstrates their evident willingness to assume the current reality of organizational change. FADLUZ student community and its representative leaders have been relevant for the effectiveness of it in times of pandemic, that is to say in the middle of a double conjunction: social distance due to pandemics – institutional union disincorporation. As a public university institution, the achievements of academic progress during 2020 and 2021 have been possible due to the willingness of its active actors; there was not any specific support from the MPPEU (Ministry of University Education) - Caracas, to attend distance education ordered under the motto: University at home.

Keywords: public university management, pandemic, resilience, adaptation to change, latest trends in management

L'UNIVERSITÀ PUBBLICA VENEZUELANA IN TEMPI DI PANDEMIA. CASO: FACOLTÀ DI ARCHITETTURA E DISEGNO, UNIVERSIDAD DEL ZULIA

RIASSUNTO

Si presenta uno studio descrittivo e documentale della performance accademica, organizzativa, di gestione e amministrativa esposta dalla comunità di attori attivi della Facoltà di Architettura e Disegno della Universidad

del Zulía (FADLUZ), Maracaibo, Venezuela, nelle carriere di Architettura e Disegno Grafico, nel periodo 2020-2021 della pandemia COVID-19, di cui la conseguenza diretta iniziale per l'istituzione è stata l'impossibilità per eseguire con l'accademia universitaria normale presenziale. La performance va valutata secondo le seguenti dimensioni e indicatori: resilienza, adattamento al cambio, usi della gente altamente effettiva e ultime tendenze in gestione, secondo la teoria di Luthar y Cushing 1999, citati da García-Vesga e altri 2013; Young, 2009, McGuire e Hutchings 2006, citati da Romero, J. e altri 2013; Covey, 1990; e Ferrín, H. e Schettini, 2018. Lo studio dimostra che la comunità di lavoro e di studenti della FADLUZ ha delle qualità di alta resilienza e adattamento al cambio; si riorganizza verso nuove linee guida operative in mezzo a una realtà di alta incertezza, materializzata in una accademia 100% a distanza. Similmente, ha dimostrato di essere una comunità di attori altamente effettivi. L'organizzazione di gestione della FADLUZ ha dimostrato delle qualità secondo le nuove tendenze di gestione, con risposte e linee guida effettive per il momento cambiante, attitudine flessibile in relazione con i periodi iniziali di pianificazione, azione di innovazione e percorso verso l'accademia globale. L'accademia, nei corsi di laurea della FADLUZ, va avanti grazie alla volontà di chi decide voler continuare, specialmente il corpo di docenti, il quale ha assunto i compiti della maggior parte del personale di appoggio amministrativo. Ciò dimostra l'evidente disposizione per assumere la realtà attuale di cambio organizzativo de facto. La comunità di studenti FADLUZ e i suoi leader rappresentanti sono stati chiavi per l'operatività della FADLUZ, nei tempi della pandemia e in mezzo a una doppia congiunzione: distanza sociale per pandemia – disincorporazione sindacale istituzionale. Come istituzione universitaria pubblica, i traguardi di progresso accademico durante il 2020 e 2021 sono stati possibili grazie alla disposizione dei suoi attori attivi, ma senza nessun appoggio specifico da parte del Ministero per l'Educazione Universitaria (MPPEU), Caracas per accudire l'educazione a distanza ordinata secondo il motto: L'università in casa.

Parole chiave: gestione universitaria pubblica, pandemia, resilienza, adattamento al cambio, ultime tendenze di gestione

INTRODUCCIÓN

El presente artículo sobre *experiencia institucional*, plasma la mirada en el desempeño académico - organizacional - gerencial - administrativo mostrado por la comunidad de actores activos de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela (FADLUZ), en el contexto de los años del pasado reciente 2020 y 2021, durante los cuales esa comunidad fue inevitablemente afectada por la pandemia del COVID-19, cuya consecuencia directa inicial a los efectos de la Institución consistió en el mandato del distanciamiento social obligatorio y, consecuentemente, la imposibilidad de cumplir con la habitual academia universitaria presencial.

De modo paralelo a aquella mirada, este artículo se pasea por un análisis reflexivo a través del cual, ese desempeño organizacional, gerencial y el de su comunidad de actores (docentes, estudiantiles y administrativos), durante el desarrollo de la academia de pregrado en el lapso 2020 / 2021, se evalúa a la lupa de dimensiones e indicadores asociados a ese desempeño: resiliencia, adaptación al cambio, hábitos de la gente altamente efectiva, y últimas tendencias en gerencia.

Se pretende describir y calificar la experiencia institucional llevada a cabo en la FADLUZ, como parte del sistema de educación pública venezolana, en el marco de las condiciones impuestas por la pandemia y otros eventos incidentes en el funcionamiento institucional, sobre el mismo lapso.

Es menester señalar que la investigadora lideró los procesos académico-administrativos del pregrado, objeto de estudio, razón por la cual los domina como protagonista y observadora principal, otorgándole la cualidad y competencia sobre el análisis reflexivo presentado.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA ACADÉMICA Y OTROS EVENTOS INCIDENTALES, ENTRE 2020 Y 2021

En marzo de 2020, la pandemia por COVID arribó a

Venezuela. A los efectos de la operatividad institucional, el entonces ministro de Educación Universitaria ordenó el distanciamiento social obligatorio para las Universidades, a la vez que instruyó emprender la Universidad en casa; mandato que inmediatamente ejecutó la Universidad del Zulia, en principio, suspendiendo la asistencia presencial a las instalaciones.

En respuesta al mandato recibido, durante los dos años transitados en medio de la pandemia, la FADLUZ incurrió en la tarea de implementar la educación 100% a distancia (*), tanto en pregrado como en posgrado. En respuesta a ello, la FADLUZ cumplió en pregrado, con TRES (3) lapsos académicos en modalidad intensiva de OCHO (8) semanas, y DOS (2) lapsos vacacionales.

Antecedente importante: el caos eléctrico en el Núcleo Técnico, en 2019. Una afectación grave del sistema de electricidad de alta tensión del Núcleo Técnico de LUZ, restringió el normal desenvolvimiento operativo de la FADLUZ, desde abril hasta mediados de septiembre de 2019. Ello generó un lapso académico de pregrado UNICO 2019, iniciado tardíamente en septiembre, y que debía terminar a finales de marzo 2020.

También generó la necesidad de abordar un proceso de inscripción interno (por vía de la FADLUZ), sin la utilización de la plataforma de Inscripciones WEB habitual que lidera Secretaría de LUZ (Web del Estudiante – WDE). Consecuencia hilada de ello, devino en que, por NO tener la base de datos de calificaciones de la comunidad estudiantil AL DIA dentro del sistema institucional central, los subsiguientes lapsos académicos atendidos en 2020 y 2021, también fueron realizados a través de procesos de Inscripción Internos, sobre los cuales se hace referencia en próximas líneas.

La desincorporación laboral universitaria desde septiembre 2020 hasta la presente fecha. En septiembre 2020, la comunidad laboral universitaria (docentes, administrativos y obreros), se declaró en estado de DESINCORPORACION, fundamentada en justos reclamos salariales, los cuales, a la presente fecha, no han sido satisfechos por el Gobierno Nacional, representado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU). En principio, ello se

(*) - (Se conoce solo una unidad curricular del Área de Tecnología, así como las actividades de Servicio Comunitario que cumplieron con actividades de campo o presenciales; en ambos casos se respetaron las medidas de bioseguridad establecidas).

trajo en la ausencia de actividades académicas de pregrado, durante el resto del año 2020.

Iniciado el año 2021, el centro de estudiantes de la FADLUZ (CEAD-LUZ), en representación de su comunidad estudiantil, y consustanciados con las razones de desincorporación institucional, transmitieron su voluntad y disposición de hacer una contribución, un apoyo económico a los docentes de la FAD, para recibir clases, a distancia. Así pues, los DOS (2) lapsos intensivos de 2021, contaron con ese apoyo económico estudiantil, debidamente acordado entre las partes (comunidad estudiantil / comunidad laboral FADLUZ) con la mediación de la gerencia institucional FADLUZ.

RESEÑAS TEÓRICO CONCEPTUALES



Espacio público central de la FADLUZ hoy

Para los fines de este estudio se maneja el concepto de resiliencia, según Luthar y Cushing, 1999 (citados por García-Vesga y Domínguez-de la Ossa, 2013). Sobre adaptación al cambio, se consultó a López, 2018; y Romero, J. y otros, 2013. En relación a hábitos de la gente altamente efectiva se consultó a Covey, 1990; y a Ferrín, H. (2018) en relación a las nuevas tendencias de la gerencia.

Al cierre del presente artículo, se adjunta un Anexo en el cual se abunda sobre las conceptualizaciones de los términos manejados.

ANÁLISIS

La metodología implementada por la investigadora para plasmar en este artículo, el cruce entre las dimensiones e indicadores prenombrados, con el

desempeño académico - organizacional - gerencial - administrativo de la FADLUZ durante los años 2020 y 2021, es la de iniciar cada reflexión analítica, con las dimensiones e indicadores resaltados en negritas, según sean encontrados en hallazgo sobre las actividades vivenciadas y cumplidas.

Resiliencia y adaptación al cambio. Cinco (5) lapsos académicos a distancia entre 2020 y 2021. A los fines de ilustrar la respuesta resiliente de la comunidad de actores docentes y estudiantiles de la FADLUZ en tiempo de pandemia, se presenta la siguiente Tabla Única, la cual refiere los indicadores de Número de estudiantes atendidos y Total de cupos de asignaturas cursados, en cada uno de los cinco (5) lapsos consolidados entre los pasados años 2020 y 2021:

Administrativamente, la gerencia institucional FADLUZ, trabaja desde iniciado Enero 2022, en los procesos correspondientes para proceder a Inscribir y cargar por ante la plataforma SADIA, las calificaciones del Lapso UNICO 2021, por culminar. Igualmente, y a la par, también comienza a planificar el próximo Lapso académico 1-2022 de la FADLUZ.

Las actividades académicas institucionales antes descritas son consistentes con altos niveles de resiliencia y de adaptación al cambio desempeñados por los actores docentes/estudiantiles/administrativos de la FADLUZ: en resistencia y oposición al distanciamiento social obligatorio, consolidaron la educación 100% a distancia; Los docentes lograron el reto al cambio en la modalidad de la interacción académica 100% a distancia, experimentando estrategias de implementación remota, sincrónicas y asincrónicas, mediante el uso del internet. Por su parte, la comunidad estudiantil actuante, también en una respuesta resiliente, demostró su disposición y acción positiva hacia el cambio, en recibir las clases por vías no presenciales, así como en cuanto al retorno hacia el docente de las tareas y evaluaciones asignadas.

A la luz de los aspectos conceptuales manejados, la investigadora observa que la comunidad de actores docente/estudiantiles pertenecientes a la carrera de Diseño Gráfico, ya venían desde hacía mucho tiempo, (mucho antes a la implantación forzada del distanciamiento social obligatorio que presionó al establecimiento de la academia en pregrado 100% a distancia), alternando la presencialidad con estrategias académicas a distancia. Así mismo, la carrera de Diseño Gráfico se mantiene, de manera

INDICES DE PRODUCTIVIDAD ACADÉMICA DE LA FADLUZ EN TIEMPO DE PANDEMIA					
Indicador	AÑO 2020		AÑO 2021		
	Lapso Intensivo 2020	Lapso Vacacional 2020	1er. Intensivo 2021	Lapso Vacacional 2021	2do. Intensivo 2021
Estudiantes atendidos	365	304	483	233	489
Cupos de asignaturas cursados	611	414	795	355	786

Tabla Única: Índices de productividad académica de la FADLUZ entre los años 2020 y 2021.

natural, en un proceso de permanente actualización, ante la rápida evolución de las herramientas digitales que giran en torno a su hacer. En ese sentido, la investigadora define a los actores docentes/estudiantiles del programa de Diseño Gráfico, actores de un cambio continuo, sin mayor impacto de cambio en las personas que transitaron la academia de pregrado para esa carrera.

Respecto a los actores docentes/estudiantiles de la carrera de Arquitectura, las evidencias permiten identificar la notoriedad de la respuesta resiliente, con un cambio que si bien podría denominarse como episódico (como contrario a continuo), una vez experimentado, la investigadora considera que el cambio, en lo sucesivo, podría seguirse administrando sin rechazo, para los actores universitarios de la comunidad FADLUZ. Se enuncia como hecho notorio, para los docentes de la carrera de Arquitectura, la evolución y consolidación de cambio mental y actitudinal ante los cursos eminentemente de tipo práctico, como por ejemplo, los talleres de Diseño, y cursos del área de Comunicación, como Dibujo y Dibujo arquitectónico.

Atendiendo otros elementos asociados al cambio, es evidente que en la FADLUZ, el cambio, se cumplió por causas directrices y por causas impulsoras, en ambos casos detonadas por la orden de distanciamiento social obligatorio ordenado por el Gobierno Nacional.

En la instancia gerencial académico-administrativa se generó un proceso de cambio con aprendizaje, toda vez que el equipo directivo académico de la FADLUZ compuesto por los Coordinadores de Programas de Pregrado, los Directores de Departamentos e IFAD, el Secretario Docente, la Secretaria del Consejo de Facultad y la

investigadora, aprendieron y convirtieron en natural, las reuniones de trabajo de manera remota, utilizando plataformas WEB de video conferencia, así como incluidas las opciones que las mismas ofrecen de compartir pantallas: se sustituyó el video beam de las reuniones presenciales de otrora, por esta nueva, sin moverse de casa.

Adaptación al cambio. TEG presentado mediante video. Como consecuencia de la educación 100% a distancia, ya desde finales de 2020, se redefinió las defensas de los Trabajos Especiales de Grado para ambas carreras, para lo cual los tesisistas hacen su presentación y exposición de su Tesis, mediante su grabación en un video, el cual es consignado al jurado evaluador junto con las demás piezas de entregas que conforman el documento de Tesis.

Comenzar con el fin en mente. La academia en pregrado. Desde hace ya más de (4) años, la Universi-



Espacio público central de la FADLUZ, hoy.

dad del Zulia, representada a la cabeza por quienes se desempeñan como miembros del Consejo Universitario, y como consecuencia de las fuertes restricciones presupuestarias recibidas desde la instancia central, determinaron el requerimiento de priorizar el hacer universitario en la atención de la academia en pregrado.

En consecuencia, y de manera consistente, la comunidad FADLUZ se ha centrado en ello: el norte es la

formación de los futuros universitarios de la nación, apostando a la optimización de su prosecución estudiantil (esto es, procurar una oferta académica y operativa que ofrezca al estudiante, el curso de su carrera en concordancia temporal con la establecida en la malla curricular correspondiente). Al inicio de 2020, el reto de oferta del 100% de cursos, no fue posible alcanzarlo. Ya en 2021, se ofertaron cursos correspondientes a todos los semestres de ambas carreras.

Poner primero lo primero. Establecimiento y solución de caminos críticos: Cierre académico del Lapso UNICO 2019. Decidida la iniciativa de continuar con la academia 100% a distancia en FADLUZ ya para el 1er. semestre de 2020, se instruyó a ser coordinado desde la batuta de cada Director de Departamento, que los profesores que habían quedado sin cerrar sus Cursos del UNICO 2019 (aproximadamente, un 25% del total de Cursos: 101), lo hicieran. Y así lo cumplieron.

Poner primero los primero. Afilan la sierra. Actualización de la base de datos digital de calificaciones de la comunidad estudiantil. A inicios de 2021, la gerencia de la FADLUZ reconoció el requerimiento vital de regularizar por ante la base de datos digital de calificaciones de la comunidad estudiantil (Sistema institucional central de LUZ, SADIA), la cual venía rezagada (fuera del sistema) desde el Lapso UNICO 2019, según se refirió en líneas anteriores. En respuesta a ello, se estableció una jornada intensiva, desde finales de julio 2021, hasta inicio de noviembre del mismo año, a través de la cual se puso AL DÍA la referida base de datos. Ello permitió el procesamiento de los expedientes de Grado, y su egreso, para 94 nuevos profesionales de la FADLUZ, en Noviembre 2021.

En el tránsito intensivo de Inscripción y cargado de las calificaciones de la comunidad estudiantil, se realizó un perfeccionamiento de los procesos implícitos en ellos: Se invirtió más de un mes y medio en cargar el Lapso UNICO 2019. Para los subsiguientes Lapsos (tres -3- Intensivos, y dos-2- Intensivos, entre el 2do. semestre de 2019 y el 1er. semestre de 2021), se invirtió un máximo de una semana en la Inscripción y cargado de cada uno (en lo atinente a quienes operaron las plataformas de la FAD; el resto del tiempo dependía de intervenciones de la instancia central de Secretaría de LUZ, con múltiples tareas en paralelo, que le imposibilitaban asistirnos sin tiempo de espera). Ello obedece a que en 2019, la gerencia administrativa FAD no estaba preparada para un proceso de Inscripción Interna (hasta 2-2018 se venía

haciendo las Inscripciones Centralizadas vía WEB del Estudiante, de Secretaría de LUZ). Sin embargo, ya desde el Lapso Vacacional 2019, se perfeccionó el aprendizaje en los procedimientos asociados a Inscripción y cargado de calificaciones de la comunidad estudiantil. Esto es: (1) Estandarización de los formatos de consignación de las calificaciones por parte de los docentes, (2) Seguimiento sobre la recepción de notas versus la oferta consolidada de Cursos; y (3) adecuación formal específica digital compilada del 100% de las calificaciones, orientada a optimizar el tiempo invertido en la alimentación de las data de Inscripciones, y luego de la data de las calificaciones.

Proactividad. Pensar en ganar-ganar. Sinergia. Respecto a los docentes que se plegaron al SI para la academia de pregrado 100% a distancia, demostraron su proactividad institucional, en términos de sus valores respecto a la esencia de su rol docente, en pro de coadyuvar a la continuidad académica de la comunidad estudiantil FAD, lo cual se constituyó en premisa para dar el paso hacia la educación virtual.

La proactividad en la FADLUZ abraza también a su comunidad estudiantil. Se ha contado con un centro de estudiantes FADLUZ (CEAD-LUZ), liderado por universitarios de oro. Su conducta altamente proactiva y oportuna, les ha valido su actuación a la que la investigadora ha denominado el punto de ignición: Ellos, como portavoces de sus representados, la comunidad estudiantil, también fueron protagonistas de la cualidad ganar-ganar, cuando en 2021 pulsaron a la gerencia académica institucional de la FADLUZ, a los fines de solicitar clases, con la retribución de un apoyo económico para los actores laborales de la Institución. La comunidad estudiantil ha sido CLAVE en la obtención de los logros en la consolidación de los lapsos académicos a distancia durante 2020 y 2021, pues forman parte del trabajo en equipo y de la sinergia a la que convoca Covey (1990). Sobre el respecto, en cuanto al aporte por estudiante, no tuvo fin de lucro, ni generó ingresos extraordinarios para la FADLUZ; solo implicó un aporte por su participación, a cada actor universitario, dentro de la implementación de los lapsos académicos.

Buscar primero entender, y luego ser entendido. Liderazgo gerencial. En medio del lapso en estudio abordado, la latencia de la incertidumbre estuvo permanente, dada la realidad de amenaza de la salud de la comunidad universitaria, así como el abordaje de una modalidad académica 100% a distancia, de modo intempestivo y desconocido para muchos de los actores.

Durante el transcurso de los lapsos académicos consolidados entre 2020 y 2021, las autoridades de la gerencia académica de la FADLUZ, recibieron de la comunidad estudiantil, solicitudes formales de prórrogas para el cierre de objetivos en los Cursos; la mayoría de ellas justificadas por enfermedad (Por COVID) tanto de profesores como de estudiantes. Y en segunda instancia, por causal de la comunidad estudiantil cursante de asignaturas de corte eminentemente práctico (Talleres de Diseño). Todas las solicitudes de prórrogas para la culminación de objetivos fueron recibidas, atendidas, consideradas y concedidas; clara evidencia del 5to. hábito planteado por Covey.

También las partes, gerencia FAD y representación estudiantil FADLUZ, demostraron la cualidad de *escuchar primero, y luego ser entendido*, requerida y demostrada para llegar al consenso respecto al apoyo económico de la comunidad estudiantil hacia la comunidad laboral activa en los Cursos Intensivos del 2021.

Innovación. *El centro de estudiantes FAD y la implementación del Apadrinamiento.* Durante los dos lapsos del año 2021, la comunidad estudiantil de la FADLUZ, debidamente representados por su presidente y vicepresidente electos del *Centro de estudiantes* (CEAD), lideraron e implementaron una *Campaña de Apadrinamiento*, consistente en la captación de personas naturales o jurídicas, que tuvieran a bien, costear el *aporte del Curso*, para la comunidad estudiantil que aplicara a esa solicitud de financiamiento. Lograron fueran apadrinados aproximadamente (150) estudiantes en el 1er intensivo 2021, y aproximadamente (100) en el 2do. Intensivo 2021. Esta actividad es describible como de alta *innovación* procedimental.

Sinergizar. En experiencia de la investigadora, el equipo de trabajo académico gerencial de la FADLUZ siempre se despliega con absoluta sinergia: en las reuniones concertadas siempre surgen opiniones de aporte que perfeccionaron las propuestas y los procedimientos y las ejecuciones. De modo similar se cumplió con excelente sinergia en cada reunión de trabajo sostenida (vía WEB) con la representación estudiantil.

Actividades de Servicio Comunitario dentro de la Facultad (incentivo en nuestros estudiantes del amor y valoración de la Institución que le forma gratuitamente).

Afilan la sierra. Afilaron su sierra los docentes, debiendo explorar y perfeccionar las estrategias de imple-

mentación docente a distancia, tanto sincrónicas como asincrónicas.

Afilan la sierra. Innovación. Se afiló la sierra y se *innovó*, en la fase administrativa financiera de los cursos con apoyo económico estudiantil, durante 2021. Ello se observa en el mecanismo implementado por la gerencia institucional en el manejo financiero implícito, *pues no hubo una cuenta bancaria común o única* a la cual los estudiantes depositaran su aporte. A diferencia, cada estudiante erogó su aporte en dos porciones: una primera porción (66% aprox.) para el docente que le facilitó el Curso; y una segunda porción (34%) para un miembro en rol administrativo según instrucciones recibidas vía correo electrónico. Así mismo, el envío de los correos con las instrucciones para el aporte económico (Un correo por cada curso otorgado), también fue una forma de *afilar la sierra y de innovar*, en tanto la gerencia institucional robusteció el equipo de trabajo contratando a un Licenciado en Computación quien se encargó de programar y enviar de forma masiva, tales correos.

Por su parte, la gerencia institucional también *afiló la sierra*, al requerir aprender a preparar los insumos exigidos por el programador, debidamente estructurados dentro de una mega tabla de Excel. Se exigió y logró un perfeccionamiento en el uso avanzado de EXCEL, así como también se generó un *perfeccionamiento de los procesos*, reduciéndolos al mínimo de pasos posibles, así como procurando la eliminación de la multiplicidad de variantes de cada proceso, sintetizándolos en los mínimos necesarios (estandarización).

Globalización. *Educación a la comunidad estudiantil desde cualquier parte del mundo.* Dada la oportunidad del proceso educativo 100% a distancia, se abrió el espectro de acceso a la educación FADLUZ de manera GLOBAL. Así pues, se gestionó la *Reincorporación* para estudiantes actualmente residentes en el exterior o fuera de la ciudad de Maracaibo, quienes mantenían paralizados sus estudios universitarios, pudiendo ahora reactivarse.

Globalización. Innovación comunicacional. *Las redes sociales formales de la FADLUZ son el mecanismo de comunicación e información institucional.* La FADLUZ mantiene informada, conectada, y atendida (se responden sus dudas y planteamientos) a la comunidad FAD

(estudiantil, docente, egresados) y demás interesados, de manera permanente, mediante sus redes sociales oficiales: @fadluz y @pregradofadluz en Instagram; @FADLUZ en Twitter.; y la página WEB gratuita www.pregradofadluz.wordpress.com. Actualmente, la FADLUZ es la Facultad de la Universidad del Zulia con mayor cobertura y variedad en redes sociales, según publicación reciente sobre el respecto, publicada por LUZadn (@luzadn).

En avance, hoy por hoy Diseño Gráfico está entregando veredictos de defensa de Trabajo Especial de Grado, digitales, con código QR, para que cualquier ente pueda validar su contenido a través del Blog prenombrado.

Liderazgo gerencial. *Decidir en tiempo real en un ambiente de incertidumbre y riesgo: El Consejo Académico en acción permanente.* La alta gerencia académica de la FADLUZ, conformada por los miembros del Consejo Académico, de acuerdo a la Estructura organizacional vigente matricial, y departamentalizada vigente, se mantiene en interacción permanente mediante la vía de GRUPO DE CHAT de WHATSAPP, en el que comparten, la autoridad decanal, los Coordinadores de Programas de Pregrado (Arquitectura y Diseño Gráfico), los Directores de Departamentos, y el Directo del Instituto de Investigaciones, el Secretario Docente, el Coordinador de Educación a distancia y líder de los procesos comunicacionales, y la Secretaria del Consejo de Facultad. Esta forma de estructura plana, matricial, según la cual la población docente se agrupa por área de conocimiento, liderados por un(a) Director(a), ha sido fundamental para cumplir con la fases de consulta, planificación, ejecución, seguimiento y control, inherentes a las propuestas emergentes que han culminado finalmente en la consolidación de los Lapsos académicos y consolidación de egresados de la FADLUZ, en tiempo de pandemia 2020 y 2021.

CONSIDERACIONES FINALES

Paradójicamente, la orden de distanciamiento social obligatorio por causa de Pandemia desde inicios de 2020, resultó altamente favorable para la academia de pregrado de la FADLUZ, ante el contexto real y crítico institucional de las instalaciones, ante la ausencia continuada (durante los últimos tres años) de inyección de recursos financieros (de responsabilidad inherente al Es-

tado venezolano (por medio del Ministerio de Educación Universitaria – MPPEU), lo cual ya desde 2019, amenazaba las posibilidades de continuar con la habitual participación laboral y estudiantil, dentro de sus espacios naturales.

Como contraparte, distanciamiento social obligatorio detonó ineludiblemente la migración a la relación de educación 100% a distancia, visualizándose impacto de cambio por causas *directrices e impulsoras* de modo especial para los actores docentes del Programa de Arquitectura, especialmente en los cursos de tipo práctico, sobre los cuales en principio, hubo absoluta negativa a la posibilidad de ofrecerlos de manera NO presencial, habiendo sido incorporados a la Academia a Distancia, ya a partir del año 2021.

El excelente desempeño institucional desde el 1er. Semestre de 2020, consolidado de manera un tanto abrupta, con características de educación 100% a distancia, cumplido por la comunidad de actores de la FADLUZ, revela la preparación cognitiva previa, y la disposición, la voluntad de esos actores para dar curso a un brusco cambio del timón en la vida académica universitaria.

La comunidad laboral y estudiantil de la FADLUZ, demuestra (con base en los análisis del estudio presentado) cualidades de alta resiliencia, gran capacidad de adaptación al cambio, a reajustarse a nuevas directrices operativas en medio de una realidad de alta incertidumbre. También han demostrado ser una comunidad de actores altamente efectivos.

Por su parte, la organización gerencial de la FADLUZ ha demostrado cualidades cónsonas con las nuevas



Espacio público central de la FADLUZ, hoy.

tendencias gerenciales, dando respuestas y directrices efectivas en medio de un ambiente de incertidumbre y riesgo, que exige actitud flexible en relación a los lapsos iniciales de planificación, demostrando acciones de innovación, y curso a la academia GLOBAL.

La academia en el pregrado FADLUZ avanza por la voluntad de quienes deciden seguir estando, especialmente personal docente. La ausencia casi total del personal de apoyo administrativo (solo se contabilizan cuatro (4) miembros administrativos activos en los Lapsos 2021 de un total de (54) aún activos para finales de 2019), obliga a varios de los miembros docentes en roles administrativos, a asumir las tareas propias de ese personal de apoyo ausente, ello como única alternativa de cumplir los objetivos superiores de desarrollo de lapsos académicos, cuyo cierre final reside en las calificaciones obtenidas por la comunidad estudiantil, debidamente cargadas en la base de datos de calificaciones central de la Institución (sistema SADIA). Esta realidad demuestra una evidente disposición de los actores laborales activos a asumir la realidad de cambio organizacional de facto.

La comunidad estudiantil FADLUZ y sus líderes que les representan, han sido claves en la operatividad de la FADLUZ en tiempo de pandemia, en medio de una doble conjunción *distanciamiento social por pandemia - desincorporación gremial institucional*.

Aunque la instancia de gobierno central (MPPEU - Caracas) ordenó la Universidad en casa por causa de la Pandemia por COVID 2019, el avance académico de la FADLUZ se ha logrado con base a la disposición de sus actores, en tanto no se contó con ayuda económica de aquella instancia central para financiar el acceso a internet para la comunidad docente, ni para la estudiantil, debiendo adquirir el servicio por propias costas de la comunidad universitaria participante de la FADLUZ. Igualmente, los actores cubrieron a sus propias costas el acceso al componente de hardware mínimo para mantenerse en conectividad mediante internet.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Covey, Sthefen. (1990). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Simon & Schuster..

Ferrín, Homero -Schettini. (2018) La gerencia y sus nue-

vas tendencias. Un aporte al desarrollo empresarial. Revista Polo del Conocimiento. (Edición núm. 19) Vol. 3,

No. 5 Mayo 2018, pp. 237-249 ISSN: 2550 - 682X DOI: 10.23857/pc.v3i5.52.

García-Vesga, M. C. & Domínguez-de la Ossa, E. (2013). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 11 (1), pp. 63-77.

Lopez, José Alfredo (2018), La adaptación al cambio, un indicador de liderazgo profesional.. Publicado vía WEB, en <https://corporateyachting.es/es/la-adaptacion-al-cambio-un-indicador-de-liderazgo-profesional/>. Consultado en enero 2022.

Romero, J.; Matamoros, S.; Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica INNOVAR - Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia. vol. 23, núm. 50, octubre-diciembre, 2013, pp. 35-52

ANEXO

BREVES RESEÑAS TEÓRICO CONCEPTUALES.

Seguidamente se recoge una breve reseña teórica sobre dimensiones asociadas a desempeño ciudadano y organizacional, aplicadas al objeto de estudio.

RESILIENCIA. Según Luthar y Cushing 1999 (citados por García-Vesga, y otros, 2013) *resiliencia* se traduce en la adaptación positiva en contextos de gran adversidad o amenaza al desarrollo humano.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO. López, 2018 señala que es *“la capacidad de adaptación al cambio*: (1) Es uno de los mayores indicadores de liderazgo profesional; (2) aporta versatilidad de comportamiento y la habilidad para modificar la propia conducta con el fin de alcanzar objetivos o solucionar problemas comunes; (3) Se hace imprescindible en el mercado laboral actual, caracterizado por constantes reestructuraciones, cambios en las plantillas de las empresas y por la búsqueda de un tipo de liderazgo constructivo e inspirador; (4) Es clave hoy día en el progreso de las organizaciones; (5) Los empleados con aquella competencia son capaces de adquirir nuevas habilidades y de adaptarse con facilidad a los nuevos

equipos de trabajo, se muestran flexibles y con la mente abierta a nuevos aprendizajes y a valorar otras opiniones y otra manera de realizar las tareas.

Por su parte, Romero, J. y otros, 2013, realiza una extraordinaria recopilación de teorizaciones sobre el cambio, entre las cuales se recogen para los fines del presente documento: (1) Las tipologías predominantes se dan en cuanto a velocidad, secuencia y continuidad, pudiendo ser entonces continuo o episódico; (2) La forma como se expresa organizacionalmente. Los temas comunes son, entre otros, cambio y aprendizaje, cambio desde los procesos, cambios emergentes, cambio desde las personas o desde los grupos. (3) Cuatro elementos que permiten o no el cambio: (a) causas directrices, (b) causas inhibitorias, (c) causas impulsoras (d) causas de intervención organizacional.

HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA. Covey, S. (1990), en su libro sobre los "*Siete hábitos de la gente altamente efectiva*", se sintetiza: **Hábito (1) La proactividad:** la vida de la organización es producto de los valores y de las decisiones gerenciales, y no de los sentimientos personales o las condiciones de quienes la dirigen. / **Hábito (2) Comenzar con el fin en mente:** Hacerse una imagen mental de a dónde se quiere llegar, es la visión de futuro para la Organización. / **Hábito (3) Poner de primero lo primero:** Definir qué es lo principal gracias al hábito (2) y mantenerlo siempre así. / **Hábito (4) Pensar en Ganar-Ganar.** Es planificar con base al fundamento del *beneficio mutuo*, y el principio de la abundancia para todos y no de la escasez. / **Hábito (5) Buscar primero entender, y luego ser entendido.** Es ponerse primero en el lugar del otro, es ver las cosas desde el punto de vista de ese otro. Es la comunicación empática. Es investigar, entender primero, antes de decidir. / **Hábito (6) Sinergizar.** Es el hábito de la cooperación creativa. "Uno más uno es más de dos", sincronizando todo. Es celebrar las diferencias, y encontrar algo que no se esperaba, a partir del aporte de los otros. / **Hábito (7) Afilar la sierra:** Es practicar la renovación, aprendizaje y progreso continuo, es la mejora constante, es la capacidad de cargar nuestras propias baterías. Este hábito renueva a los otros seis (6) hábitos.

NUEVAS TENDENCIAS EN GERENCIA. Ferrín, H. y otros (2018) versa sobre *La gerencia y las nuevas tendencias*. Plantea que el principal reto que debe enfrentar la gerencia, y con ella la organización, son los cambios de paradigmas gerenciales, debiendo implementar

los conceptos de **innovación, cambio organizacional, globalización**. A su vez la nueva gerencia, para esa implementación debe contar con un **liderazgo gerencial con capacidad de decidir en un ambiente de incertidumbre y riesgo**; con capacidad de formar, y preparar a la organización con nuevas estrategias que permitan dar respuestas a los cambios o transformaciones que se generan a lo interno y externo, posibilitando resultados y logros en el tiempo que conduzcan a la competitividad de la organización.

