

# UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

## ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación



*Una Institución Adventista*

### **Experiencias adaptativas de líderes de influencia a entornos virtuales; una perspectiva de aprendizaje en pandemia**

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en  
Investigación y Docencia Universitaria

Autor:

Delia Janet Fernández Roncal

Asesora:

Dra. Victoria Martínez Tejada

Lima, febrero del 2022

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DE TESIS

Victoria Martinez Tejada, de la Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“EXPERIENCIAS ADAPTATIVAS DE LÍDERES DE INFLUENCIA A ENTORNOS VIRTUALES; UNA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE EN PANDEMIA”** constituye la memoria que presenta la Licenciada Delia Janet Fernández Roncal para aspirar al Grado Académico de Maestra en Investigación y Docencia Universitaria, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima a los 2 días del mes de marzo del año 2022.



Dra. Victoria Martinez Tejada

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE MAESTRO(A)

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a ..... 16 días ..... del mes de febrero ..... del año 2022, siendo las ..... 10:00 a.m. se reunieron en la modalidad online sincrónica, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: ..... Dr. Jorge Platón Maquera Sosa ..... el secretario: ..... Dr. Josue Edison Turpo Chaparro ..... los demás miembros: ..... Mg. Yvan Martín Balabarca Cardenas ..... y el asesor: ..... Dra. Victoria Martínez Tejada de Balabarca ..... con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de Tesis de Maestro(a) titulada: ..... Experiencias adaptativas de líderes de Influencia a entornos virtuales; una perspectiva de aprendizaje en pandemia. ....

..... del Bachiller/Licenciado(a) ..... Delia Janet Fernández Roncal ..... Conducente a la obtención del Grado Académico de Maestro(a) en: ..... Educación ..... (Nomenclatura del Grado Académico) ..... Investigación y Docencia Universitaria ..... con Mención en ..... El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al candidato hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.

Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller/Licenciado (a): ..... Delia Janet Fernández Roncal ..... El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al candidato hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.

Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller/Licenciado (a): ..... Delia Janet Fernández Roncal .....

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	19	A+	Con nominación de Excelente	Excelencia

(\*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

.....  
Presidente

  
.....  
Secretario

.....  
Asesor

.....  
Miembro

.....  
Miembro

.....  
Bachiller/Licenciado(a)

Experiencias adaptativas de líderes de influencia a entornos  
virtuales; una perspectiva de aprendizaje en pandemia

*Adaptative experiences of influential leaders in virtual environments; a  
pandemic learning perspective*

Experiências adaptativas de líderes influentes em ambientes virtuais; uma  
perspectiva de aprendizagem pandêmica

**Delia Fernández Roncal**

deliafernandez@upeu.edu.pe

ORCID 0000 – 0002 – 3214 – 8187

**Escuela de Posgrado, Universidad Peruana Unión  
Lima, Perú**

**Victoria Martínez Tejada**

vickyjs@upeu.edu.pe

ORCID 0000-0001-8474-4784

**Escuela de Posgrado, Universidad Peruana Unión  
Lima, Perú**

## RESUMEN

El objetivo del estudio fue identificar experiencias adaptativas en tres aspectos: procesos de enseñanza-aprendizaje, manejo de herramientas digitales y el impacto en el aspecto personal. El estudio es de enfoque cualitativo, con un diseño fenomenológico; cómo la adaptación de forma deliberada e involuntaria generó exigencia al afrontamiento de la incertidumbre, la aceptación de reinventarse en el ejercicio de la influencia en una nueva situación, llevó a tomar los recursos ofrecidos, partiendo desde lo conocido hacia lo desconocido y en ocasiones desde lo desconocido para mantener lo conocido, dejando ver una línea de pensamiento, construida desde impresiones, acciones inductivas y deductivas. La información fue recogida a través de entrevistas semiestructuradas a 15 líderes de influencia, vía plataforma Zoom. Los resultados mostraron que las experiencias adaptativas dejaron un potencial digital para el proceso de enseñanza-aprendizaje, con un particular impacto personal.

*Palabras clave: Aprendizaje; Enseñanza; Entornos virtuales, Experiencias adaptativas.*

## ABSTRACT

The objective of the study was to identify adaptive experiences in three aspects: teaching-learning processes, handling of digital tools and the impact on the personal aspect. The study has a qualitative approach, with a phenomenological design; how the deliberate and involuntary adaptation generated demand to face uncertainty, the acceptance of reinventing oneself in the exercise of influence in a new situation, led to taking the resources offered, starting from the known to the unknown and sometimes from the unknown to maintain the known, revealing a line of thought, built from impressions, inductive and deductive actions. The information was collected through semi-structured interviews with 15 influential leaders, via the Zoom platform. The results showed that the adaptive experiences left a digital potential for the teaching-learning process, with a particular personal impact.

*Keywords: Learning; Teaching; Virtual environments, Adaptive experiences.*

## RESUMO

O objetivo do estudo foi identificar experiências adaptativas em três aspectos: processos de ensino-aprendizagem, manuseio de ferramentas digitais e o impacto no aspecto pessoal. O estudo tem abordagem qualitativa, com desenho fenomenológico; como a adaptação deliberada e involuntária gerou demanda para enfrentar a incerteza, a aceitação de se reinventar no exercício de influência em uma nova situação, levou a tomar os recursos oferecidos, partindo do conhecido para o desconhecido e às vezes do desconhecido para manter o conhecido, revelando uma linha de pensamento, construída a partir de impressões, ações indutivas e dedutivas. As informações foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas com 15 líderes influentes, por meio da plataforma Zoom. Os resultados mostraram que as experiências adaptativas deixaram um potencial digital para o processo ensino-aprendizagem, com particular impacto pessoal.

*Palavras-chave: Aprendizagem; Ensino; Ambientes virtuais; Experiências adaptativas*

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio permitió ver las alternativas tomadas y creadas por los participantes en la construcción de los entornos virtuales, los cuales facilitaron la enseñanza y la comunicación (Cuervo, 2021), fusionando la incipiente experiencia digital con las iniciativas de influencia en el liderazgo para el alcance de las metas. Asimismo, la carencia de recursos pedagógicos estructurados para el mundo digital, considerando que naturalmente las tradicionales formas presenciales de comunicación fueron cercenadas por la Covid-19 (Leal, 2021), dieron pie a novedosas experiencias participativas de adaptación creativa como acciones emergentes, a consecuencia del cierre masivo de las actividades presenciales a nivel mundial (Valverde, 2021).

Por lo tanto, a fin de mitigar la propagación y el impacto del virus, los facilitadores hicieron uso de las redes sociales para seguir con las horas lectivas, aumentando las asesorías a los liderados y ahorrando el tiempo en desplazamientos (Cuervo, 2021). A pesar de las

limitaciones la comunicación verbal y no verbal reemplazaron el contacto personal en el proceso educativo y las redes desempeñaron un rol fundamental (Giraldo, Gómez y Giraldo, 2021). Por ende, los facilitadores de la enseñanza desplegaron diversas modalidades de aprendizaje a distancia, mediante una diversidad de formatos y plataformas para impactar en las mentes de niños, jóvenes y adultos, manteniendo los estándares de la realidad presencial (Cerbino y Ángulo, 2020).

No obstante, la poca experiencia en entornos virtuales entre otras limitaciones, forzaron a los facilitadores a innovar en sus estrategias y metodologías de aprendizaje (García, 2020), a pesar de la urgencia y el poco tiempo para adaptarse a estos nuevos entornos (Morales et al., 2020). Este forzoso cambio de lo presencial a lo virtual, dejó una enriquecedora experiencia y una nueva perspectiva sobre la virtualidad; no solo desde el escenario mismo que permite aprender y enseñar, sino también desde los cambios emocionales, las limitaciones de no socialización y el estado de alarma y de alerta, dejando notables consideraciones a tener en cuenta.

Ahora bien, la modalidad de educación a distancia significó durante la pandemia por la Covid-19 una migración fundamentalmente hacia el soporte digital (Leal, 2021). Estos nuevos entornos de enseñanza virtual ofrecieron soluciones de emergencia para afrontar las crisis que se generó por el confinamiento; estrategias a las que recurrieron muchos gobiernos para frenar el contagio de este nuevo virus (García, 2020). Por lo tanto, corresponde reflexionar sobre las percepciones que se generaron durante esta experiencia en las líderes de influencia.

Por un lado, el liderazgo al frente de escenarios de aprendizaje se vio afectado y dejó ver escasas habilidades y destrezas de parte de las líderes de influencia. Desde las técnicas asumidas y el impacto personal (RPP, 2021), hasta la optimización progresiva, como sucedió en Perú, donde a pesar de la enorme brecha digital, el 32.1 % de los hogares contó con una computadora (El Comercio, 2020). En efecto, asumir y reinventarse a los entornos virtuales, dio paso a la adaptación en los comportamientos para afrontar diferentes brechas (Cerbino y

Ángulo, 2020), ya que una entrevista realizada a 3000 profesores sobre sus experiencias de enseñanza-aprendizaje durante la pandemia por la COVID-19, el 71% pensó que el celular y el WhatsApp no eran ideales para la comunicación entre padres y docentes; además, la mayoría creía que la educación efectuada de este modo acentuaba desigualdades (Näslund et al., 2020).

Por lo tanto, la importancia de enseñar y aprender en entornos oportunos y fluidos de comunicación, dejó ver la necesidad de conocer otras formas de adaptación en una mejora continua, para sumar experiencias en quienes forman a los estudiantes. Esto se constituyó en un desafío, dado que la principal dificultad fue la comunicación con los participantes y sus familias (Aragón y Cruz, 2020). Por otro lado, se hizo notoria en las líderes de influencia la realidad de asumir la conducción del hogar en paralelo con la enseñanza sin líneas divisorias. El trabajo remoto borró las fronteras entre los dos ámbitos, ya que el trabajo se realizó desde casa y con la presencia de niños (Furman, 2020). Este ejercicio demandó mayor adaptación, tanto en quienes recibían el aprendizaje como en los que lo impartían (Pedraza, 2021).

Asimismo una de las metas del milenio en respuesta a la necesidad declarada por las naciones unidas de empoderar a la mujer (Álvarez, Bohórquez y Velásquez, 2021), aborda la realidad que atravesaron damas líderes de influencia en sus diferentes formas de expresión verbal y no verbal; como el mejorar la comunicación en entornos virtuales y capacitaciones, ambas en diversas reuniones de grupos humanos y el impacto personal vivido en tales condiciones.

El presente estudio centró el interés en el registro de la adaptación y las acciones que hicieron posible mantener el conocido control y la interacción de los procesos, tanto de inicio, de sostenibilidad y de motivación constante para los liderados y las líderes de influencia. Cómo resultado del diagnóstico de necesidades, se observó que el desarrollo de la pandemia produjo un impacto personal, mental y físico en las personas. Esta situación generó la necesidad de observar la adaptación de las líderes de influencia en escenarios de enseñanza-aprendizaje (Dos Santos et al., 2020).



Se observó también que la inesperada coyuntura entorpeció el proceso regular de influencia personal y expone la capacidad para afrontar la incertidumbre de las líderes de influencia, haciendo cambios que conllevan a la adaptación, de lo contrario serían meros observadores pasivos del estancamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje. Tal situación provocó emociones fuertes y agotamiento mental en quienes ejercían influencia, afectando el trabajo y el bienestar de las personas cercanas y de la comunidad (Celio, 2021). Por lo que resulta necesario desarrollar mayor resiliencia y manejo del estrés (Santamaría, 2020), dejaron ver ambas declaraciones que el estado psicológico y emocional de los individuos se vieron seriamente expuestos en tal condición de pandemia; vivenciando situaciones no solo nuevas sino alarmantes y un alto nivel de expectativa e incertidumbre con una invitación a ejercer el optimismo y la autorregulación.

Asimismo, repercutió en el forzado uso de las herramientas digitales, siendo las más usadas Google, Meet, BlueJeans y Zoom (Cerbino y Ángulo, 2020). Estas herramientas constituyeron un medio para salvaguardar el proceso cotidiano en distintas áreas del quehacer humano, y en especial en la educación (Castro e Hidalgo, 2021). En el contexto peruano, las redes sociales más utilizadas fueron Facebook con 72%, Instagram 21.5%, y Twitter y YouTube con 3% y 3.5% respectivamente (Andina, 2021). No obstante, a pesar de las facilidades ofrecidas por estas plataformas, los facilitadores a nivel global, reportaron ciertas dificultades de conexión con los liderados por la falta de respuesta no verbal, la poca motivación y la carencia de espacios de estudio (Castro e Hidalgo, 2021). Desafíos constantes que debían superar las líderes de influencia durante la pandemia de la COVID – 19.

## **MÉTODO**

Se realizó un estudio cualitativo con un diseño fenomenológico en la intención de identificar las experiencias adaptativas en tres aspectos: procesos de enseñanza-aprendizaje, manejo de herramientas digitales y el impacto en el aspecto personal. Bajo este enfoque cualitativo, se construyó luego el acopio de datos narrativos en el contexto de la pandemia. El

foco reside en los valores del profesional investigador y está basado en las personas, ya que se investigan sus acciones; los investigados se convierten en coinvestigadores (Colmenares, 2017) y el investigador es el instrumento mismo afirmando la naturaleza propia de una investigación de este tipo de enfoque (Hernández y Mendoza, 2018).

El tipo de participación fue contractual, dado que existió un común acuerdo para el uso de datos, donde el investigador es considerado como el “dueño” de los resultados y los participantes actúan como informalmente “contratados” (Zapata y Vidal, 2016).

El interés de estudio fue identificar la adaptación de las líderes de influencia a entornos virtuales, para lo cual se desarrolló una exhaustiva revisión de artículos de rigor académico, tanto en Scopus como en las distintas revistas indexadas (Scielo, Redalyc, Dialnet, entre otras). Se seleccionaron artículos que presentaban las unidades de análisis de interés o aproximación alguna entre el 2020 – 2021, considerando el contexto en el que se desarrolló el estudio; procediendo de la siguiente manera: primero se verificó el año de publicación del artículo revisado, si éste fue desarrollado en el marco de la pandemia por la COVID -19, se buscó en el resumen la presencia de las unidades de análisis o alguna aproximación a éstas; siendo así, que se descartaban al no encontrar algunas de ellas, y contrariamente se revisaban el contenido y el resultado al encontrarlas.

Para el acopio de datos narrativos se elaboró una entrevista semiestructurada, cuyo análisis fue a través de una triangulación y se redactaron las preguntas reactivas para averiguar las acciones de adaptación que experimentaron las informantes. La entrevista semiestructurada fue diseñada y creada Ad hoc por la investigadora y fue aplicada a cada líder de influencia, a través de videoconferencias por la plataforma Zoom. Respondieron 10 preguntas que desencadenaron repreguntas, en un tiempo estimado de 50 minutos a 1 hora; la imagen se tomó con un golpe de cámara de plano medio que permitió observar todo gesto, desde las manos hasta el rostro y contornos.

Para el desarrollo de la entrevista las líderes se ubicaron en el mismo lugar donde hacían las transmisiones a sus liderados en los procesos de enseñanza-aprendizaje; cada entrevista tuvo la presencia anónima de una tercera persona como testigo, quien estuvo todo el tiempo con cámara apagada, y tomó notas de sus apreciaciones en un memo analítico.

Al iniciar la investigadora se presentó, presentó el título y objetivo de la investigación de la cual formarían parte cada una de las informantes y posteriormente fueron analizadas asincrónicamente a través de un registro de respuestas y codificación de informantes; y la organización de datos audiovisuales.

El proceso de análisis comenzó con la pertinencia de preguntas en las unidades de análisis, a través de la cual se alcanzó visualizar el número de repitencias en cada una de las unidades de análisis y el área correspondiente, posteriormente se registraron anotaciones de observación directa, anotaciones interpretativas y anotaciones personales, las cuales se desarrollaron a través de la investigadora y se sistematizó mediante una tabla de doble entrada en relación con las unidades de análisis y anotaciones finales; es decir memos analíticos que fueron alcanzados mediante la triangulación entre los datos recogidos a través de la entrevista, las anotaciones de observación de la investigadora y las anotaciones de observación de los 6 testigos.

Como se aprecia en el siguiente gráfico, las experiencias adaptativas fueron el centro del presente estudio en las cuales las anotaciones se dieron en dos sentidos, mediante realidades y acciones que ingresaron a formar parte de tales experiencias y regresaron en experiencias cotidianas de las líderes, mediante la adaptación a diversas situaciones, el manejo de herramientas digitales en la enseñanza-aprendizaje y en el impacto personal.

## LEYENDA

**AZUL** : Herramientas virtuales  
**VERDE** : Enseñanza-aprendizaje  
**AMARILLO** : Impacto personal



Figura 1: Diagrama de anotaciones de entrada y salida de las experiencias adaptativas.

Con la información alcanzada se generó la relación de asociación entre los principales eventos que se dieron durante la pandemia a nivel nacional y sus repercusiones en la población, dejando ver el impacto en el comportamiento de las líderes de influencia y sus acciones de adaptación.

Estos sucesos quedaron gráficamente plasmados en un organizador gráfico de información compartido en los resultados. En esta investigación la entrevista arribó a respuestas que fueron

analizadas en una tabla diseñada por la investigadora, en la cual se tabularon por repitencia arrojando las categorías correspondientes; para concluir en los impactos recibidos por las líderes de influencia; luego el aporte de parte de la investigadora entrevistadora se hizo a través de anotaciones ya mencionadas, y finalmente se trianguló toda esta información generando un análisis final y completo hasta la validación, para mantener la confiabilidad de la información.

Se generó un organizador gráfico de información llamado línea de tiempo, donde se visualizaron los eventos que desencadenaron mayor demanda de adaptación en las líderes entrevistadas y sus reacciones, logrando visualizar y explicar posibles acciones en tal relación de asociación de experiencias, todas ellas en fechas del proceso pandémico en el país, y los comportamientos en pandemia, el resultado es de gran valor para futuras investigaciones y para la toma de decisiones de quienes ocupan puestos determinantes al fomentar con estos hallazgos un liderazgo y educación sostenible. (Ver línea de tiempo)

<https://drive.google.com/file/d/1Mfik5xBi1tt7JGyjYWWiyCtaclZoaYZ/view?usp=sharing>

El estudio se realizó durante los meses de abril a noviembre de 2021, en el que participaron 15 líderes de Lima Este-Perú, las cuales ejercieron un directo e indirecto liderazgo sobre 35,357 personas. Un 80% fueron casadas y tuvieron una edad promedio de 43 años.

La muestra estuvo constituida por 6 líderes locales, 6 líderes distritales, 2 líderes regionales y 1 líder macro regional, de la Asociación Peruana Central Este, su organización de base. Las participantes se dedicaron a ejercer su liderazgo en la enseñanza y el aprendizaje por pedido de su organización de base. El 47% sufrió de una afección relacionada a la COVID-19 durante el año y el 93% sufrió por la muerte de uno o más familiares, especialmente en los meses de junio a agosto en donde la pandemia alcanzo su pico máximo. El criterio de selección de la población de análisis fue por: metas alcanzadas, pertenencia a las diferentes franjas etarias, visibilidad en redes sociales, obtención de una mayor cantidad de réplicas de cada campaña o actividad en sus lugares de influencia, contar con excelentes referencias y ser consideradas el

soporte de su líder inmediato superior respecto al desempeño en su trabajo, capacidad de movilización de sus liderados, mostrar tener iniciativa, y orientación al emprendimiento.

En primera instancia se invitó a los participantes a través de llamadas telefónicas y WhatsApp, las 15 personas dieron su consentimiento informado a través de un formulario electrónico (Google form), para grabar las entrevistas en presencia de un testigo y para posteriormente analizar la información.

## **RESULTADOS**

Las entrevistas demostraron que la pandemia provocó emociones fuertes y agotamiento mental, afectando el trabajo y bienestar de las líderes de influencia, y el bienestar de las personas cercanas a ellos y de la comunidad. Por lo que fue trascendental el desarrollo de resiliencia y manejo del estrés (CDC, 2020). Esto se vio reflejado en las actividades de las líderes de influencia, ya que la presencia de tales emociones desencadenó problemas de salud física como dolores en la columna vertebral, gastritis, hígado graso, y en un caso muy particular se descubrió un mioma en el seno.

A nivel psicológico, reportaron haber sentido temor como la emoción más mencionada. Lo que más las impactó fue el no poder asistir a sus reuniones presenciales tanto para recibir enseñanzas o para compartir aprendizajes. Otro aspecto psicológico importante fue la adaptación al encierro, con sus respectivos recursos personales de aceptación y soporte; los meses en que más se sintieron afectadas fue entre marzo a mayo, donde acusaron síntomas de las enfermedades referidas. En cuanto a las aplicaciones que las líderes usaron para poder mantener el ejercicio de su influencia se encuentran WhatsApp, Google Meet, Facebook, Zoom y YouTube, dejando de lado el uso de Instagram, Snapchat, Telegram, Discord y otras redes sociales de uso cotidiano en la enseñanza-aprendizaje, pues el 73% es ama de casa, a pesar de que el 93% mencionó tener estudios superiores.

Por otro lado, la plataforma Zoom fue la que más se utilizó como medio de video conferencia, debido al uso corporativo por parte de su organización; sin embargo, Google Meet

por ser gratuita, fue la que llegó a tener mayor relevancia para esfuerzos individuales al comienzo de la pandemia.

La adaptación en el manejo de herramientas virtuales, el nuevo escenario de enseñanza-aprendizaje y el cómo sobrellevar el impacto personal, tomó un tiempo estimado de 3 a 6 meses, entre los meses de junio y noviembre, al cabo del cual el 60% de las líderes de influencia llegaron a manejar muy bien las tecnologías de comunicación y el 40% aún quedó en crecimiento, dejando en evidencia que la adaptación para la enseñanza en entornos virtuales es un proceso que toma su tiempo.

Durante las entrevistas muchas líderes de influencia aceptaron que tuvieron que dedicarse a capacitar a sus liderados antes de influenciar en ellos, a fin de que puedan acceder a los medios de comunicación digital, haciendo mayor el desafío pues pasaban a ser entrenadoras instrumentales antes de otorgar la enseñanza, para asegurar el aprendizaje, ya que varias de las líderes como muchos de sus liderados eran mayores en edad; por lo tanto, no tenían el interés ni las destrezas para utilizar las plataformas digitales. Por otro lado, algunas líderes jóvenes no tuvieron los recursos financieros para pagar una línea de internet estable, ya que tenían dependencia económica y necesitaban maximizar los datos de sus celulares.

## **DISCUSIÓN**

Por lo señalado en este estudio, podemos afirmar que la pandemia por la COVID-19 generó una crisis global y aún más acentuada en el Perú, el cual tuvo la mayor tasa de mortalidad por pandemia en el mundo, con 6065 muertos por cada millón de habitantes (France 24, 2021).

Perú fue reportado como el país que tuvo un manejo insuficiente de la pandemia, quedando como el peor en el mundo (Gestión, 2021). Con el cierre masivo de las actividades presenciales en más de 190 países, a fin de mitigar la propagación y el impacto del virus (CEPAL, 2020), la UNESCO detectó grandes brechas en cuanto a la distribución de los facilitadores en general y de los facilitadores mejor calificados, en especial en países y regiones con menores ingresos, más aún en las regiones rurales (Pedraza, 2021). En consecuencia, las líderes de influencia

desplegaron diversas modalidades de enseñanza a distancia, mediante la utilización de una diversidad de aplicaciones digitales y plataformas virtuales (Conexiónsan, 2020). Como estrategia adaptativa usaron técnicas tradicionales, de realidad presencial frente a una cámara de video conferencia, siendo el entorno digital un vehículo para seguir con sus estrategias familiares, lo cual ocasionó que no hicieran uso total de las tecnologías, sino solo como proyectores del uso clásico de las actividades instrumentales comunes, a consecuencia de la migración de la enseñanza-aprendizaje presencial a la realidad online. Esto creó un cambio en los paradigmas de quienes ejercen enseñanza. Este proceso mostró que la realidad tradicional en la enseñanza se adaptó durante la pandemia, marcando un antes y un después, ya que para las líderes de influencia fue más sencillo partir de lo conocido hacia lo desconocido, en el dominio de lo que se usaba y funcionaba en la presencialidad, siendo relevante para la adaptación en el uso de las herramientas virtuales, conocida como adaptación inductiva.

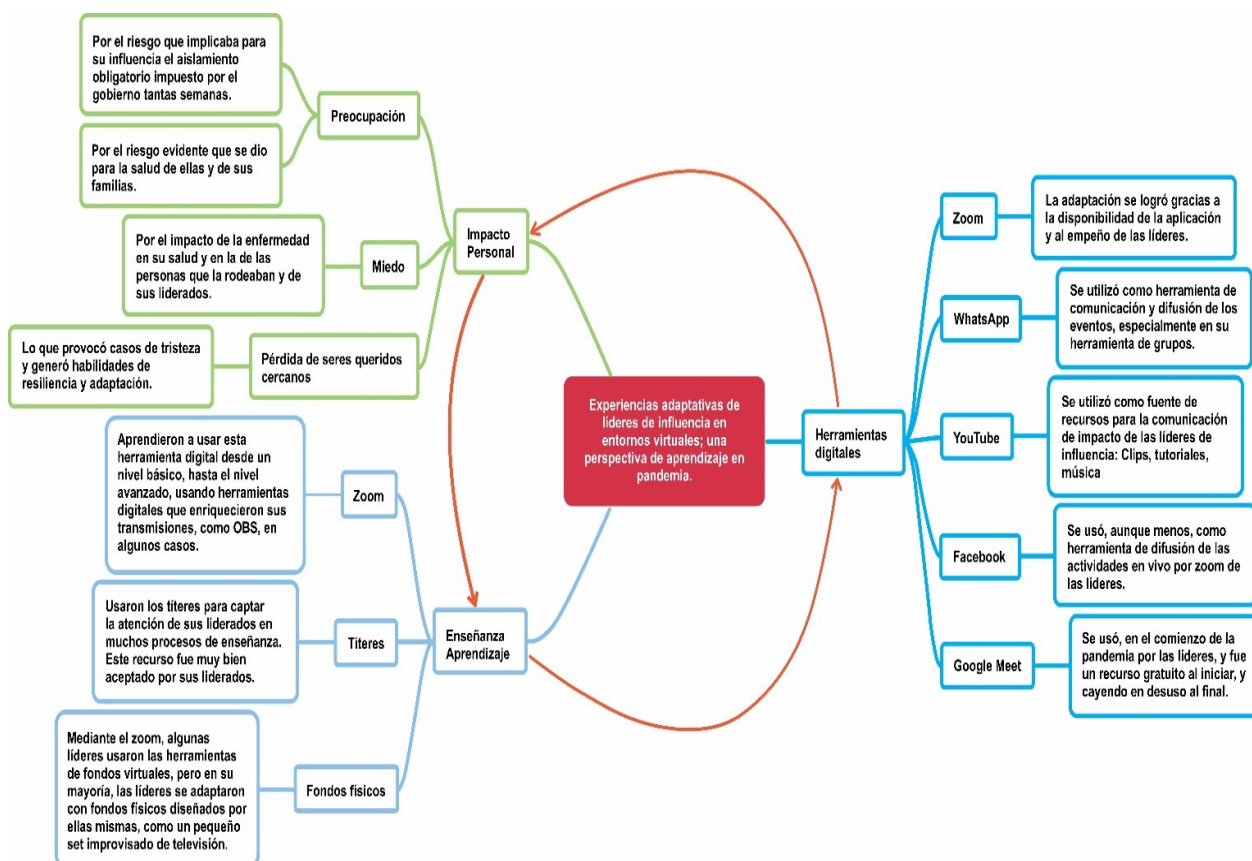


Figura 2: Experiencias adaptativas de líderes de influencia a entornos virtuales: una perspectiva de aprendizaje en pandemia.



En esta crisis las líderes de influencia mostraron liderazgo e innovación para asegurar el aprendizaje, garantizando que el proceso continúe y ningún influenciado se quede relegado, considerando que la pandemia afectó a más del 90% de la población estudiantil mundial (1600 millones de estudiantes). Esta coyuntura ha agravado las desigualdades por las condiciones de acceso a dispositivos móviles y a una red de internet estable con buen ancho de banda, la cual está directamente relacionada con la capacidad de pago (ONU, 2020). Esta realidad es semejante a la de México, donde solo el 44.3% de los hogares contó con una computadora, el 56,4% tuvo conexión a internet, y el 10,7% accedió a una red fuera de su hogar (INEGI, 2019). Mientras que, en el Perú, solo el 40.1% de los hogares tuvo acceso a internet (El Comercio, 2020).

En líneas generales las desventajas del contexto peruano, añadió mayor dificultad al pasar a los entornos virtuales con tecnologías nuevas, porque ello demandó costumbres, relaciones, y conocimientos para articular las herramientas a procesos históricos personales y colectivos, conformando entornos y ámbitos de aprendizaje (Lovón y Cisneros, 2020). Todos estos procesos se aceleraron en las líderes de influencia, que, al finalizar el año en pandemia, partiendo de las experiencias previas para los nuevos desafíos de su labor, integraron el nuevo conocimiento a sus prácticas habituales.

Asimismo, cuando se trata de enseñar a distancia, se necesita redefinir el para qué de la educación, observando que el aprendizaje y las TICs generan múltiples lenguajes, debido a las trayectorias individuales de aprendizaje, la ubicuidad del mismo y la personalización del entorno digital (Torres, 2017). Desde las características del lugar desde donde se hacen las transmisiones, encontrar un fondo adecuado, aprender a gestionar los recursos para elegir los backgrounds digitales a usar, aprender a armar sus propios backgrounds (que son los fondos observados al proyectarse frente a la cámara con elementos de su interés en la enseñanza), la luz necesaria, el lenguaje de los emoticones como nuevos términos de comunicación, la conexión de internet que hizo lenta su transmisión y la de su audiencia que se tradujo en

pantallas congeladas, voces entrecortadas (que hacían perder la emoción en la comunicación), los mensajes por chats que llegaban a destiempo en una intención de comunicación, el hablar a una pantalla en lugar de una conexión tradicional en la enseñanza al punto de tener la cámara apagada, tanto de emisores y receptores, rayar la pantalla en tiempo real en plena transmisión por parte de un usuario y la entrada y salida de los mismos a las salas de videoconferencia durante los tiempos del enseñar y el aprender.

Esta personalización se hizo patente desde la perspectiva de las experiencias previas, como lo declaró Coll; cada líder de influencia optó por adaptarse de la manera que sus experiencias previas les permitieron. Esto se observó en las entrevistas que se optó por seguir con la enseñanza clásica, pero de manera televisada, por lo menos en los primeros meses. A partir de la mitad de la experiencia en pandemia, se logró alcanzar un nivel intermedio de pericia, logrando desarrollar un *embedded Learning/embedded teaching* alcanzando la esperada influencia.

Por otro lado, Perú reportó 200 000 muertes hasta el mes de octubre del año 2020 durante la pandemia por la COVID-19, alcanzando un récord de 6,058 muertes por cada millón de personas (Grillo y Romero, 2020), esto explica el miedo y la preocupación de las líderes de influencia, ya que los reportes de muertes y contagios al inicio de la pandemia no coincidían con la experiencia que se estaba viviendo.

Según una entrevista a 3000 profesores, para que compartan sus experiencias de aprendizaje remoto durante la pandemia por la COVID-19, se encontró que el 71% pensaba que el teléfono móvil y el WhatsApp no eran las plataformas ideales para la comunicación entre padres y docentes; además les preocupaba que la educación a distancia estaba acentuando las desigualdades. Esto se hizo evidente cuando las líderes de influencia entrevistadas en el estudio notificaron que fueron muchos los hogares que no se podían conectar a los esfuerzos de comunicación que se ejecutaban.

En nuestro país se evidenció que la comunicación de los líderes en el contexto educativo tuvo dificultades entre los estudiantes y su entorno familiar (Aragón y Cruz, 2020), puesto que la brecha tecnológica y generacional dejó su impacto en la permanencia y sostenibilidad de la comunicación, tanto en los liderados como en los propios líderes en el proceso de adaptación. Asimismo, además de ejercer el teletrabajo, los líderes debieron atender obligaciones domésticas, lo cual demandó mayor inversión de tiempo e imposibilidad para cumplir las metas, generando una intermitencia entre los quehaceres del trabajo y del hogar (BBC, 2020).

Por otro lado, un proceso implícito fue el sortear acciones de adaptación en horarios, jornadas, tiempos y pericia, pues desarrollar el quehacer doméstico unido al desempeño en el escenario virtual demandó ajustes de tales acciones desde ambas realidades, obligando a optimizar el tiempo. Las líderes aprendieron a convivir unidas en una misma experiencia personal.

Las herramientas de video llamadas más usadas durante la pandemia fueron Zoom, Google Meet, Skype, entre otras, estas crecieron en 53% respecto al año 2019; mientras que para la gestión se utilizó en mayor proporción WhatsApp y Gmail (Gómez, 2021), esto coincide con los recursos que usaron las líderes de influencia a excepción de Skype, añadiendo el YouTube a las herramientas antes mencionados.

Respecto a las redes sociales más usadas durante la pandemia, YouTube y Facebook fueron las de mayor preferencia por los adultos mayores de 25 años de edad, y entre los jóvenes de 18 y 24 años Instagram (Gestión, 2020). Mientras que las líderes de influencia que tuvieron una edad promedio de 43 años, utilizaron Facebook como herramienta principal de comunicación.

La educación en pandemia y todos los elementos que aparecen en esta realidad, en sus diferentes escenarios, permitieron afirmar que las adaptaciones en la enseñanza y el aprendizaje, más allá de hacer uso oportuno, sistemático y creativo de las herramientas digitales, deja un claro escenario de cultura transformada en la sociedad peruana, donde el

aprender, desaprender y reaprender forman parte de innegables experiencias adaptativas, para seguir influenciando no solo con buenas sino también con esperadas prácticas.

El estudio presentó las siguientes limitaciones:

1. Los escasos estudios previos sobre el tema limitaron el desarrollo natural del estudio, no obstante, a través de esta investigación cualitativa se intenta contribuir al quehacer científico, proveyendo de una referencia sobre el tema.
2. Las entrevistas a las líderes de influencia, pudieron haberse visto afectadas por memoria selectiva. No obstante, esto se superó con el acompañamiento de una veedora externa en cada entrevista, con la que se cruzaron datos para verificar la percepción de las respuestas de parte de la investigadora.

## CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento es muy importante en los entornos educativos, y con la pandemia se descubrieron los siguientes aspectos:

### *Enseñanza-aprendizaje*

A fin de poder ejercer la influencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, las entrevistadas evidenciaron que fueron capaces de pasar de la presencialidad a una nueva manera de ejercerla, con adaptaciones serias y desafiantes, en forma, en sostenibilidad y en entrenamientos, antes de brindar la enseñanza y recibir nuevos aprendizajes para ejercer su influencia.

Sintieron alegría de haber podido aprovechar el tiempo para aprender nuevas acciones de enseñar y aprender, llegando a sentirse desafiadas a crecer en el manejo de nuevas tecnologías y métodos para educar a sus liderados.

Asimismo, la plataforma Zoom fue el mejor vehículo para tal proceso pedagógico, pues desde su experiencia permitió utilizar recursos que ellas dominaban, como títeres, fondos de titiritero, porque solo 2 de las 15 líderes hicieron uso constante de los fondos virtuales

(backgrounds) al comienzo de la pandemia: pero, al final de la misma 14 usaron los fondos virtuales además de sus herramientas físicas.

Las líderes reportaron que utilizaron medios físicos en respuesta al reporte de los liderados, quienes expresaron que gustaban de interacciones comunicativas con medios físicos que ellos pudieran percibir a través de las cámaras y posteriormente reproducir en sus hogares durante el aislamiento que la pandemia provocó, tales reproducciones no eran precisamente digitales.

### *Herramientas digitales*

A pesar de que las líderes de influencia reportaron preocupación al comienzo de la pandemia, con el transcurrir del tiempo aprendieron a usar los diferentes medios virtuales, percibiéndolos como oportunidades y acciones innovadoras. En este proceso fue importante el apoyo de familiares cercanos como hijos o cónyuges, con quienes compartían el mandato de cuarentena y aislamiento social, así como algunos jóvenes (practicantes universitarios) quienes les ayudaron a producir las sesiones de enseñanza y a compartir transmisiones por diferentes medios de comunicación, especialmente los primeros 3 a 6 meses.

Los medios virtuales más usados por las líderes de influencia fueron: WhatsApp, Zoom, YouTube, Facebook, Power Point y Google Meet. Mientras que los menos utilizados: Twitter, Kahoot, OBS y Canva; motivo por el cual se concluye que el innovar en herramientas digitales fue de gran utilidad para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea un proceso amistoso y efectivo.

### *Impacto personal*

En cuanto al impacto personal a nivel biológico, 8 entrevistadas reportaron que no se enfermaron, 7 sufrieron alguna enfermedad reportada en la entrevista y 14 participantes reportaron que se lograron adaptar a la pandemia con y sin enfermedad. Lo que las animó contundentemente en tal situación fue pensar en el cuidado de Dios, su responsabilidad, y su familia. Estos pensamientos les permitieron continuar con sus labores y metas y superar las dificultades.

Asimismo, en las analizadas experiencias de adaptación, las acciones encontradas dejaron en evidencia que la adversidad se transformó en un motor, acción esperada en el perfil de un docente, que se alimenta de cada dificultad y que ve en ellas un potencial de crecimiento. Por lo tanto, es oportuno exponer a los que lideran los procesos de enseñanza-aprendizaje a experiencias adaptativas que mantengan viva la ventaja humana del aprendizaje.

## REFERENCIAS

- Andina. (2021). Facebook e Instagram son las redes sociales donde más interactúan los peruanos. December 8, 2021, <https://andina.pe/agencia/noticia-facebook-e-instagram-son-las-redes-sociales-donde-mas-interactuan-los-peruanos-839307.aspx>
- Álvarez, M., Bohórquez, José y Velásquez, Juan (2020). Accions para alcanzar los Objetivos del. Desarrollo sostenible 4 y 5. Estrategias implementadas por la FUJNC. <https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/5317/4683>
- Aragón, J. y Cruz, M. (2020). El año de las maestras y maestros en el Perú. December 8, 2021. <https://escuela.pucp.edu.pe/gobierno/investigacion/reportes-tematicos-2/2020-el-ano-de-las-maestras-y-maestros-en-el-peru/>
- BBC. (2020). Clases en Zoom: 4 problemas de la enseñanza en línea que señala el profesor que anunció su renuncia a sus alumnos en directo. December 8, 2021. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54787845>
- Castro, N. y Hidalgo, P. (2021). Comunicación y nuevas realidades: aprendizajes en contextos de pandemia. *Revista Enfoques de La Comunicación*, (5). [https://repositorio.consejodecomunicacion.gob.ec/bitstream/CONSEJO\\_REP/110/1/Educación Transmedia - Confinamiento%2C Aprendizaje y Nuevas Plataformas.pdf](https://repositorio.consejodecomunicacion.gob.ec/bitstream/CONSEJO_REP/110/1/Educación%20Transmedia%20-%20Confinamiento%20Aprendizaje%20y%20Nuevas%20Plataformas.pdf)
- CDC, C. para el control y la prevención de enfermedades. (2020). Empleados: cómo manejar el estrés laboral y aumentar la resiliencia durante la pandemia del COVID-19. *Enfermedad Del Coronavirus 2019*. <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/mental-health-non-healthcare.html>

- Celio Pillaca, J. (2021). Burnout y satisfacción con la vida en docentes que realizan clases virtuales en un contexto de pandemia por covid-19. *Puriq*, 3(1), 185–212. <https://doi.org/10.37073/puriq.3.1.142>
- Cerbino, M. y Ángulo, N. (2020). La construcción social de plataformas digitales y la experiencia de la vida cotidiana ¿cómo funcionan los objetos técnicos en época de confinamiento social? *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación*, 1(143), 295–318. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i143.4305>
- Colmenares Escalona, A. M. (2017). Enalteciendo las competencias investigativas de los docentes de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto. *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación*, 8(2), 35–52. <https://doi.org/10.18175/vys8.2.2017.03>
- Conexiónesan. (2020). Educación online: retos que enfrentan los docentes para adaptarse a la “nueva normalidad.” December 9, 2021, <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/06/educacion-online-retos-que-enfrentan-los-docentes-para-adaptarse-a-la-nueva-normalidad/>
- Creswell, JW. y Creswell, JD (2017). *Diseño de investigación: enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos*. Publicaciones sabias.
- Cuervo Méndez, I. M. (2021). Retos de la práctica pedagógica en tiempos de confinamiento mediada por entornos digitales. *Revista Estudios*, 43(43). <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/estudios/article/download/49349/49176>
- Dos Santos Santiago Ribeiro, B. M., Scorsolini-Comin, F., y De Marchi Barcellos Dalri, R. de C. (2020). Ser docente en el contexto de la pandemia de COVID-19: reflexiones sobre la salud mental. *Index de Enfermería*, 29(3), 137–141. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1132-12962020000200008&script=sci\\_arttext&tlng=en](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1132-12962020000200008&script=sci_arttext&tlng=en)
- El Comercio. (2020). Solo el 40,1% de los hogares peruanos tiene acceso a Internet: ¿Qué

hacer para elevar la conectividad? *El Comercio Perú*.  
<https://elcomercio.pe/economia/peru/solo-el-401-de-los-hogares-peruanos-tiene-acceso-a-internet-que-hacer-para-elevar-la-conectividad-congreso-velocidad-minima-de-conexion-inei-ncze-noticia/>

France 24. (2021). Con la mayor mortalidad, Perú supera los 200.000 fallecidos por Covid-19. December 9, 2021, from <https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20211023-peru-muy-golpeado-por-la-pandemia-supera-los-200-000-muertos-por-covid-19>

Furman, M. (2020). Tres lecciones que nos deja la pandemia para transformar la educación. *La Educación Del Mañana ¿inercia o Transformación?*, 241–253.  
[https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/139799/CONICET\\_Digital\\_Nro.5bdee016-ed33-403e-9417-bf016740f24e\\_B.pdf?sequence=5](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/139799/CONICET_Digital_Nro.5bdee016-ed33-403e-9417-bf016740f24e_B.pdf?sequence=5)

García Aretio, L. (2020). COVID-19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(1), 09. <https://doi.org/10.5944/ried.24.1.28080>

Gestión. (2020). Estas son las redes sociales más usadas desde los teléfonos móviles en Perú. December 8, 2021. <https://gestion.pe/tendencias/estas-son-las-redes-sociales-preferidas-por-usuarios-moviles-en-el-peru-noticia/>

GESTION (2021). FT: Perú, el peor país del mundo en manejo de la pandemia. <https://gestion.pe/peru/ft-peru-el-peor-pais-del-mundo-en-manejo-de-la-pandemia-noticia/>

Giraldo Ospina, G. A., Gómez Gómez, M. M., y Giraldo Ospina, C. F. (2021). COVID-19 y uso de redes sociales virtuales en educación médica. *Educación Médica*, 22(5), 273–277. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2021.05.007>

Gómez-Arteta, E.-M. (2021). Educación virtual en tiempos de pandemia: Incremento de la desigualdad social en el Perú [Virtual education in times of pandemic: Increase in social inequality in Peru]. *Biblioteca Electrónica Científica En Línea*, 1, 1–13.



<https://n9.cl/e7czk>

Grillo Rojas, P. F. y Romero Onofre, R. (2020). Estimate of the excess of the total deaths reported in 2020 versus the reported deaths from COVID-19 (SARS-CoV2) in Peru during the months of March, April and May 2020. *Revista de La Facultad de Medicina Humana*, 20(4), 646–650. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v20i4.3220>

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *México. McGrawHill*.

INEGI. (2019). *En hogares*. <https://www.inegi.org.mx/temas/ticshogares/>

Leal Ortiz, N. (2021). Educación a Distancia desde la presencialidad en tiempos de pandemia. *Educ@ción En Contexto*, VII (14). <https://educacionencontexto.net/journal/index.php/una/article/download/158/295>

Lovón Cueva, M. A., y Cisneros Terrones, S. A. (2020). Repercusiones de las clases virtuales en los estudiantes universitarios en el contexto de la cuarentena por COVID-19: El caso de la PUCP. *Propósitos y Representaciones*, 8(SPE3). <https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8nspe3.588>

Morales Espíndola, M. G., Moreno Cortés, K. C., Romano Cadena, M. M. del S., y García Alarcon, M. del R. (2020). Gestión del conocimiento, a través de plataformas y herramientas digitales de aprendizaje ante la migración de clases presenciales en línea. *Revista Geon (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(2), 1–19. <https://doi.org/10.22579/23463910.217>

Näslund-Hadley, E., Hernández-Agramonte, J. M., Namen, O., y Peña de Osorio, B. (2020). 3000 profesores comparten sus experiencias de aprendizaje remoto COVID-19 - Enfoque Educación. December 9, 2021, <https://blogs.iadb.org/educacion/es/docentescovid/>

ONU. (2020). La pandemia es una oportunidad para repensar la educación y lograr un aprendizaje de calidad para todos. December 8, 2021, <https://news.un.org/es/story/2020/10/1481832>

- Pedraza Bucio, C. I. (2021). La brecha digital de género como vértice de las desigualdades de las mujeres en el contexto de la pandemia por Covid-19. *LOGOS Revista de Filosofía*, 136(136), 9–22. <https://doi.org/10.26457/lrf.v136i136.2873>
- RPP. (2021). Educar en pandemia: ¿Cuál es la situación de los docentes en la nueva realidad educativa? | educación a distancia | aprendo en casa. December 9, 2021, <https://rpp.pe/campanas/valor-compartido/educar-en-pandemia-cual-es-la-situacion-de-los-docentes-en-la-nueva-realidad-educativa-educacion-a-distancia-aprendo-en-casa-noticia-1339116>
- Santamaría Ortega, C. (2020). *La Inteligencia Emocional y la resiliencia docente en Convivencia Escolar*. <https://zaguan.unizar.es/record/10321/files/TAZ-TFM-2013-144.pdf>
- Torres, C. I. (2017). Ecosistemas digitales y su manifestación en el aprendizaje: Análisis de la literatura Digital ecosystems and their manifestation in learning: Analysis of literature. <https://revistas.um.es/red/article/download/315361/222291>
- UNESCO, C.-. (2020). Educación en tiempos de pandemia (covid-19). *Revista Universidad de La Salle*, 1(85), 51–59. <https://doi.org/10.19052/ruls.vol1.iss85.4>
- Valverde Rodríguez, W. (2021). Trujillo en tiempos de pandemia COVID 19: relatos etnográficos sobre la ciudad, el trabajo y la vida. *Revista Panameña de Ciencias Sociales*, (5), 97–110. [https://revistas.up.ac.pa/index.php/rev\\_pma\\_ciencias\\_sociales/article/download/2194/2033](https://revistas.up.ac.pa/index.php/rev_pma_ciencias_sociales/article/download/2194/2033)
- Zapata, F., y Vidal, R. (2016). La investigación -acción participativa Guía conceptual y metodológica del Instituto de Montaña. *Mountain.Pe*, 58. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00N1QH.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00N1QH.pdf)