

IMPACTO DE GESTIÓN GERENCIAL EN LA UNIVERSIDAD LIBRE, SEDE CARTAGENA FRENTE AL COVID 19, EN RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS

Leidis Hernández Escobar¹, Maria Paz Gutierrez Mora²

RESUMEN

La Universidad Libre sede Cartagena ha sido un claro ejemplo de renovación de procesos, actuando de manera rápida ante la situación para mantenerse y cumplir a sus stakeholders.

Durante estos meses transcurridos tan difíciles, podemos apreciar procesos cargados de buen liderazgo estratégico permitiendo la capacidad de tomar las mejores decisiones con ello llevar el mejor servicio y formación a cada uno de los hogares de sus estudiantes, mostrando un panorama favorable, incentivando el ser resilientes, manteniendo en marcha la organización, creando innovación en cada uno de los procesos que lo integran a fin de prestar un servicio de calidad y cumplir con los objetivos y metas propuestas. La universidad libre Recurrió rápidamente a plataformas como teams, WhatsApp, correo institucional y la página web de la universidad para llevar a cabo las clases, ya que estas cuentan con herramientas muy buenas para una buena comunicación y con ello el aprendizaje completo. Logro un plan de marketing para comunicar nuevos programas de posgrado como diplomados y especializaciones. Finalmente ha logrado cumplir a sus stakeholders y cumplir las metas propuestas a pesar de todas las adversidades no previstas. El presente trabajo es un acercamiento a la realidad de comprender a los stakeholders de la universidad libre y trabajar para responder a sus expectativas e intereses siendo un trabajo sumamente importante y de carácter actual, y así verificar su correcta y oportuna relación con ellos ayuda sin lugar a dudas en el camino hacia la excelencia empresarial y académica.

PALABRAS CLAVE

Contingencia, Liderazgo, efectividad, resiliencia, eficacia, eficiencia, tecnología.

ABSTRACT

The free university headquarters Cartagena has been a clear example of process renewal, acting quickly in the face of the situation to maintain itself and meet its stakeholders.

¹ Estudiante de la Especialización el Alta Gerencia de la Universidad Libre. Correo electrónico: leidis.hernandez@unilibre.edu.co

² Estudiante de la Especialización el Alta Gerencia de la Universidad Libre. Correo electrónico: mariap-gutierrezm@unilibre.edu.co

During these difficult months, we can see processes loaded with good strategic leadership, allowing the ability to make the best decisions, thereby bringing the best service and training to each of the students' homes, showing a favorable outlook, encouraging them to be resilient. , keeping the organization running, creating innovation in each of the processes that comprise it in order to provide a quality service and meet the proposed objectives and goals. The free university quickly resorted to platforms such as teams, WhatsApp, institutional mail and the university's website to carry out the classes, since they have very good tools for good communication and thus complete learning. I achieve a marketing plan to communicate new graduate programs such as diplomas and specializations. Finally, it has managed to meet its stakeholders and meet the proposed goals despite all the unforeseen adversities. This work is an approach to the reality of understanding the stakeholders of the free university and working to respond to their expectations and interests, being an extremely important and current work, and thus verifying their correct and timely relationship with them helps without place doubts on the path to business and academic excellence.

KEYWORDS

Contingency, Leadership, effectiveness, resilience, effectiveness, efficiency, technology.

INTRODUCCIÓN

En Cartagena La universidad libre, al enterarse de esta noticia, cerró sus puertas, pero no por completo, sino para reinventarse y traer soluciones eficaces y eficientes hasta la casa de cada uno de sus estudiantes. Durante todos estos meses se realizó un extenso proceso de aprendizaje y adaptación a la nueva realidad, con la esperanza de algún día volver a la presencialidad, Logrando implementar estrategias concisas en todas sus áreas, además, un liderazgo eficiente antes todos sus stakeholders en especial los estudiantes en diferentes escalones académicos de educación superior (pregrado y posgrado). Con todo esto se despliegan dudas como ¿Cuál fue el proceso que afronto la universidad libre ante la contingencia pandemia covid-19 de 2020? ¿Cuál fue el factor clave para determinar las estrategias y saber cómo operar durante la emergencia?

Este artículo tiene el objetivo de plasmar el proceso ante esta contingencia y resaltar las prácticas más eficaces para permanecer y cumplir a cada uno de los stakeholders, ejercicio que es desarrollado por la universidad para el crecimiento empresaria brindando garantías a sus estudiantes. El desarrollo del presente articulo se encuentra basado en argumentaciones de expertos, un capitulo que expresa como se generaron al interior de la universidad libre las competencias para la superación de obstáculos en materia de funcionamiento empresarial, procediendo a una revisión de resultados reales que demuestra el proceso ejercido por la Universidad.

Desarrollo argumentativo

Las empresas han enfrentado un gran reto que ha paralizado el mundo y en especial para la educación, Colombia recibió a comienzos de marzo la noticia que jamás podría llegar a imaginarse en toda su historia, enfrentar la pandemia generada por el Covid- 19, la cual representaría innumerables desafíos,

puesto que el no conocer a ciencia cierta el origen y la forma de tratarla, generaría trastornos para continuar el desarrollo de las actividades que cada ser humano desempeñaba 'en su ámbito, personal y profesional.

Expertos logran decir y afirmar que las compañías están obligadas a interactuar y socializar de una manera más cercana con el entorno en el cual desarrollan su actividad legal debidamente registrada. Diferente a esto es importante considerar que el planteamiento de la necesidad de diálogo y relación con los grupos de interés aparece como una de las bases más importantes de la Responsabilidad Corporativa, esta situación se ha visto superada hace tiempo y las empresas son cada vez más conscientes de que todos sus grupos de interés impactan de una manera u otra en el balance de su cuenta de resultados. (*COVID-19 : Three Waves of Crisis Response : CMAAS, 2020*).

Históricamente realizando un recordatorio, fue en el año de 1983 cuando se iniciaron los análisis de la relación con los diferentes stakeholders desde una perspectiva estratégica entendiendo las mismas como claves para el éxito de la estrategia de las compañías. R. Edward Freeman, académico de la Business Roundtable y el Institute for Corporate Ethics, The Darden School, University of Virginia, es considerado el originador de esta visión y padre de la teoría de los grupos de interés o stakeholders. (Moreno, 2015).

Su artículo titulado «Strategic Management: A Stakeholder Approach» dota por primera vez a estas relaciones de un marco estratégico con el que ampliar el foco corporativo, previamente situado de manera exclusiva sobre los propietarios o accionistas de la organización (shareholders), y después extendido a todos aquellos grupos que se ven afectados o pueden afectar el desarrollo de la actividad de la organización (Moreno, 2015). Las Universidades entonces necesitan revisarse en materia de RSU, es así como se presenta continuación un breve Estado del Arte en materia de RSU.

Estado del Arte en Responsabilidad Social Universitaria

En cuanto a Responsabilidad Social Universitaria, Vallaey, F. (2008) cuestiona el concepto y tiene varias investigaciones que contiene su conceptualización y teorías del concepto, mientras que: Ayala García, M. O. (2011), Beltrán-Llavador, J., Íñigo-Bajos, E., & Mata-Segreda, A. (2014), de la Cuesta González, M., de la Cruz Ayuso, C., & Fernández, J. M. R. (2010) y Domínguez Pachón, M. J., & López Canseco, E. (2009) tienen estudios relacionados con el tema, destacando la importancia en materia de responsabilidad que enfrentan las Universidades como Instituciones de carácter educativo; Martínez de Carrasquero, C., Mavárez, R. J., Rojas, P., & Carvallo, B. (2008) van más allá asociando el concepto RSU con el entorno y por su parte Navarro-Flores, O., Rodríguez, P. L., & Sánchez, L. H. (2020) señalan que desde el Departamento del Tolima se puede aplicar como promotor del desarrollo sobre una región específica, Ríos, M. E. N., & Romero-González, Z. (2016) lo hacen desde un enfoque detallado y minucioso sobre la importancia de tener en cuenta la RSU, Matheus, D. C., González, A. I., & Villada, L. M. Z. (2020) transversaliza su investigación hacia un enfoque ambiental.

Ya en la actualidad, el sector educativo no estuvo ajeno a los desafíos y cambios sufridos en el transcurso de este virus. Fueron cerradas las puertas de todos y cada una de las instituciones de carácter

educativo, para salvaguardar la salud de los estudiantes, docentes y personas del grupo nuclear familiar de estos. Reinventarse era lo que primaba para poder mantenerse activos y seguir prestando un servicio de calidad, capaz de generar profesionales idóneos para una sociedad, la resiliencia esa capacidad de adaptación al cambio, pasar de un aula de clases donde se compartía e interactuaba, a estar detrás una pantalla apoyados en los recursos tecnológicos que hoy en día han tomado mayor fuerza, combinados con la preocupación de muchos por no contar con los recursos necesarios para continuar accediendo a sus clases, por encontrarse sus viviendas en lugares de difícil acceso al internet, o no contar con herramientas de apoyo como computadores portátiles, computadores fijos, teléfonos inteligentes, tabletas inteligentes con acceso a internet para acceder a las clase, incluso la preocupación de muchas familias por no contar con los recursos económicos para que sus hijos continúen en su crecimiento profesional, solo por mencionar algunos de los retos enfrentados por este sector.

La universidad Libre en pro- de seguir proporcionando un servicio educativo de alta calidad, fue una de las primeras universidades en la ciudad de Cartagena en retomar labores y dictar las clases mediados por apoyo tecnológicos utilizado la herramienta app teams que para ese entonces no era conocida por muchos. Afronto de manera efectiva la situación generada por la pandemia covid-19, realizó encuestas vía online a sus estudiantes para conocer su situación y punto de vista, necesidades, equipos con lo que contaban, facilidades acceso a internet, entre otra información personal como la salud, clave para determinar la estrategia a utilizar que permitiría re abrir sus puertas virtualmente, desplego todo su equipo de colaboradores al servicio de los estudiantes, el acompañamiento de personal capacitado ha sido un elemento central en lo pedagógico, emocional, para profesores y estudiantes, exaltando la importancia de la colaboración, apoyando el proceso, vía correo electrónico, WhatsApp y llamadas, adaptándose rápidamente.

La prioridad siempre han sido los estudiantes por ello la importancia de mantener la comunicación directa conforme a los avances del regreso a clases, en la llamada nueva realidad.

Para nadie es un secreto que fue un proceso complicado el adaptarse al cambio de modalidad de clases presenciales a virtuales. Los estudiantes tienen nuevas expectativas basadas en respuestas inmediatas y la completa disponibilidad del contenido pedagógico, por lo que las universidades deben poder responder y adaptarse a las nuevas necesidades demandadas por los mismos.

Durante este periodo muchos estudiantes se rehusaban a dar las clases virtuales porque pensaban no poder concentrarse o no retener la información dada por cada docente, procediendo a retirarse temporalmente.

La universidad libre realizó por medio de docentes capacitados un acompañamiento durante el proceso de adaptación y aprendizaje, liderando de manera efectiva, con dominio de los cambios, visión a futuro y un aprendizaje anticipado, de esta manera capacitando a los estudiantes en las nuevas plataformas y la página web para brindar información completa.

Todos los procesos que integra la universidad realizaron su mayor esfuerzo para que el impacto generado por la situación mundial actual no creara graves consecuencias, por ello fue clave el apoyo de cada

uno de estos, mediante acompañamiento a los estudiantes desde la oficina de Bienestar Universitario, proyección social, y la oficina de mercadeo, realizando planeación estrategias para evitar la deserción estudiantil a través de apoyo psicológico y/o emocional, efectuando seguimiento a los estudiantes, ofreciendo ayudas de tipo tecnológico para que los estudiantes que no tienen la capacidad de acceder a servicios no se vean afectados, asimismo la facilitación de computadores, portátiles para el desarrollo de las clases, donación de libros, alimentos para la comunidad más vulnerable, y para los que culminan su proceso entrega de actas de grado, diplomas casa a casa, creando en ellos la confianza, ese vínculo con los estudiantes que demuestra tener la capacidad para responder, solventar, entender y acompañar en las diferentes situaciones que pueden llegar a suceder en el entorno.

El foco no solo debe estar en el tema técnico o de estudio, sino que también debe apoyar por parte de bienestar universitario las necesidades emocionales y mentales de los estudiantes. Hemos incursionado en una etapa alta tecnología, pero también debe ser alto contacto entre la comunidad académica y los estudiantes.

El liderazgo ejercido por la administración de la universidad, sin duda alguna se ha evidenciado, puesto que han dado respuesta inmediata para encontrar las soluciones pertinentes, el apoyo a los estudiantes desde la parte financiera para tener facilidades de pagos y los descuentos por la cuarentena, y ese acompañamiento cercano para responder a las solicitudes de los mismos. La estrategia operacional desarrollada encuadrada en la realización de los objetivos y en la buena utilización de los recursos que demarcan la competitividad del establecimiento educativo.

La buena gestión en momentos de crisis puede ser considerada como un instrumento de aprendizaje para situaciones que se den en un futuro que tenga cierto parecido con la realidad actual.

El líder de toda organización, debe conservar la unión del equipo y motivarlo en cualquier situación que se logre presentar, sin importar lo difícil que sea o “lo feo que se ponga”. Acto que se necesita para conservar cierta efectividad. En un momento en que la gran parte de los países están luchando contra la pandemia, el papel que desempeñan las organizaciones en cada sector de la economía es esencial, la responsabilidad social, esa forma de llevar a cabo una buena gestión empresarial y, sobre todo una acción que logra garantizar la seguridad y la organización adecuada de todas las partes que la llevan a conformar.

La eficiencia hacer bien las cosas. Es decir, realizar una tarea buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. La eficiencia tiene que ver con el “cómo”. El modelo para la mejora de la eficiencia se apoya en tres pilares básicos: personas, procesos y clientes. Y se logra con personas competentes o con capacidades, actitudes, aptitudes, habilidades y experiencias.

La efectividad es hacer bien las cosas correctas. Es decir, que las tareas que se lleven a cabo se realicen de manera eficiente y eficaz.

Se identifican habilidades y competencias tales como la flexibilidad y adaptabilidad, ser flexible ante los cambios y adaptarse a la nueva modalidad de estudio; el optimismo realista, tener siempre los pies

sobre la tierra afrontando con la mejor actitud y disposición; la automotivación, completamente necesaria, es normal que cuando la situación se torne tan difícil nuestra motivación se pierda; resiliencia clave en todo tipo de situaciones; comunicación positiva y eficaz, entendiendo el punto de vista de cada una de las partes y mejorar con escucha activa y capacidad de dialogo, empatía con la situación de cada uno, creatividad, colaboración, toma de decisiones, pensamiento analítico, resolución de problemas y trabajo en equipo.

Además el liderazgo estratégico, conociendo el momento propicio para avanzar, la capacidad de discernir sobre los recursos a utilizar, poseer una preparación y planificar, manejando los riesgos, de esta manera blindando las estrategias. En la actualidad la universidad ha desarrollado mega habilidades de liderazgo manteniendo, la visión a futuro, dominio de los cambios y el aprendizaje anticipado. (SILVERA GOYZUETA, 2014).

Durante la pandemia, logro crear nuevas oportunidades, desde el área de educación continuada innovando con programas y actividades orientados a la actualización, profundización y complementación de las diferentes habilidades y competencias en distintas áreas del conocimiento, encaminados a los estudiantes en proceso de formación y demás profesionales que deseen continuar su crecimiento creando intercambio de experiencias, para responder a los requerimientos de la sociedad. Estos nuevos programas en forma virtual son de fácil acceso como cursos, seminarios, diplomados, creando proyectos de alto impacto, logrando co-evolución, junto al entorno, al mercado y/o competencia. Teniendo una velocidad de respuesta a sus clientes, este caso estudiantes matriculados.

La gestión de la biblioteca ha sido un punto clave a lo largo del crecimiento, manteniendo un sistema de bases de datos sólidas, con material de recursos bibliográficos, para apoyo al estudio de todos los que acceden a utilizarlos, para cada facultad, asimismo interdisciplinarias y diferentes revistas, dentro de las que se pueden destacar SCOPUS, MC GRAW HILL, EBSCO, MULTI LEGIS, entre otras de gran trayectoria.

La Universidad reconoce en sus egresados un factor fundamental en la construcción de una comunidad académica fortalecida, pertinente y activa. La Oficina de Egresados cumple con la función de desarrollar estrategias y herramientas que permitan rastrearlos en términos de ubicación y roles desempeñados, como también propender por vincularlos de forma activa en el proceso de mejora curricular y la retroalimentación de sus experiencias contribuya a la optimización de los procesos formativos, además de trabajar para mantener un contacto directo con los egresados y brindarles las herramientas, recursos y servicios diseñados con el ánimo que se mantengan vigentes, por ello han continuado en este proceso, para brindar ese acompañamiento al egresado, estimulándolo para que continúe con su crecimiento y desarrollo y de esta forma impactar la sociedad de forma positiva.

La tecnología en estos últimos tiempos ha tenido gran impacto en el desarrollo de las personas de forma individual, colectiva, personal, laboral. Se vivía un periodo de avance y transformación digital, aunque a diferentes velocidades, con cuarentena decretada como símbolo de protección, cada día son más los que deben recurrir a estos métodos tecnológicos para mantenerse en contacto con el mundo exterior, en este sentido el apoyo de la oficina de sistemas ha jugado un papel relevante para que la

universidad pueda mantenerse en marcha, afrontando cada día retos de mantener a los estudiantes, docentes y administrativos conectados digitalmente.

En las instalaciones de la universidad desde el sistema de seguridad y salud en el trabajo, realizó las adecuaciones para cumplir con todos los protocolos de bioseguridad exigidos para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia de covid-19 y salvaguardar la salud de los usuarios que ingresan adaptado para este sector a fin de proteger a sus trabajadores, cabe resaltar que las actividades se han desarrollado en forma virtual salvo algunos eventos en los que sido necesario el ingreso de administrativos y usuarios a la sede.

Para lograr poder comprender cómo operan las distintas empresas en este estudio, la universidad libre, y cómo funciona el mercado, los responsables de las compañías no solo deben comprender la esencia de su negocio o los elementos básicos del mundo empresarial, es este punto también necesitan entender los matices, los conceptos vinculados y los elementos que impactan en cómo se gestionan las compañías, así como la forma en la que se perfilan las estrategias de mercado.

Los stakeholders no son simplemente los accionistas de las empresas.

El término, que fue introducido en los 80 por Robert Edward Freeman, este término, sirve para denominar a todas aquellas personas y organizaciones que se ven impactadas por lo que hacen las compañías. Por tanto, además de los accionistas e inversores, también son stakeholders los trabajadores, los socios, los competidores o los proveedores de las compañías y, por supuesto, sus clientes.

Todas las empresas en la actualidad deben tener muy al pendiente a los stakeholders y sus intereses. Necesitan garantizar que están satisfechos con lo que se está haciendo y que siguen simpatizando con la compañía. En caso de no ser así, podrían causar perjuicios de diferentes tipos, como económico o comunicativo.

Por lo anterior, es importante lograr resaltar que este es uno de los puntos más complicados a la hora de hacer, generar o implementar una verdadera estrategia de negocio, porque implica encontrar un término medio que satisfaga a un grupo muy variado de personas, organizaciones e intereses.

En el ámbito covid-19 es muy notorio lograr percatarse que los cambios obtenidos por el desarrollo del covid en las formas de trabajo que ya se conocen y de relación de las entidades con sus stakeholders, ciertamente han generado un incremento visible de la exposición a determinados riesgos no financieros, como pueden ser los de fraude interno, los ligados a la seguridad y protección de datos y sistemas, y los reputacionales, lo cual obliga según expertos a las entidades a adoptar nuevos planteamientos para la gestión y control de estos riesgos emergentes.

Teniendo en cuenta la incertidumbre, el aislamiento social y los potenciales efectos mortales del Coronavirus disparan los miedos, el pánico y la psicosis colectiva. Sin duda, la pandemia es una emergencia sanitaria y social, que requiere nuestra acción efectiva e inmediata, como la que ha venido realizando la Universidad Libre, en pro de un mejoramiento continuo.

Análisis de resultados.

La universidad libre afronto de manera eficiente la contingencia, desde la alta gerencia se desplegaron estrategias de marketing, las cuales aportaron comunicación con los usuarios y estudiantes, estrategias de liderazgo, para orientar de manera eficaz a los estudiantes que tomaron la decisión de continuar con el reto de estudiar virtualmente, llenando satisfactoriamente sus expectativas, las capacitaciones también jugaron un papel supremamente importante ya que de esto dependía que la estrategia se llevara a cabo de la mejor manera, docentes y administrativos iniciaron la labor para guiar y brindar una educación virtual plena.

Hoy por hoy, nos encontramos inmersos en una situación sanitaria con grandes e incontrolables efectos económicos y sociales. Se sabe que la empresa que quiera salir reforzada de ella, debe lograr preguntarse constantemente cómo gestiona las relaciones con sus stakeholders clave y cómo gestiona sus capitales en el día a día. (Ribbeck, 2014).

Se deben concentrar en los respectivos consumidores, clientes, empleados, proveedores, accionistas entre otros, ayudará a las empresas a remontar la situación actual y estar más preparada para ganarse el futuro.

En este punto, sabemos que las organizaciones exitosas en esta segunda década turbulenta del siglo no sólo reconocen el ecosistema VUCA en el que operan, sino que lo gestionan con soltura. Es por lo anterior que la universidad libre, logra entender que liderar el entorno desde la cultura de la colaboración, la mejora continua y la adaptación permanente a los cambios es una responsabilidad ineludible dado el veloz ritmo de la transformación a la que estamos sometidos. (Cerón, 2020).

Expertos logran afirmar que hay que cambiar de perspectiva: sin desatender al capital económico, debemos dar un mayor protagonismo al capital relacional. Debemos pasar de la primacía del accionista a la gestión equilibrada de las expectativas de todas las partes interesadas en el porvenir del negocio. Desde la Business Roundtable al Foro Económico Mundial, hay consenso sobre que el capitalismo de los grupos de interés ha llegado para quedarse. *¿Cómo hemos llegado hasta aquí y qué podemos hacer para aprovecharlo?* (Cerón, 2020).

La creación de valor compartido con los stakeholders como teoría de gestión empresarial dio saltos de gigante a principios de este siglo al parecer una respuesta obvia al incorporar como base de gestión la ética y el propósito empresarial orientados al bien común de todas las partes interesadas en el enfoque de gestión.

En este punto, se hace importante lograr entender las derivadas que esto tiene es esencial diseccionar los retos que supone para los consejos de administración y los primeros ejecutivos de la compañía responder a la necesidad de crear valor para y con todos los stakeholders clave y, sobre todo, entender que el valor se fundamenta en el conjunto de los capitales que la empresa necesita para operar. (Cerón, 2020).

Metodología

La presente investigación está basada en el método deductivo que parte de teorías generales para llegar a las explicaciones concretas del problema en estudio, en este caso de cada una de las afectaciones que se pueden dar tanto en la operación como en el bienestar del recurso humano de una empresa del sector de seguridad privada.

Nuestro tipo de estudio será descriptivo donde evaluaremos si la universidad libre logra reunirse con cierta regularidad para:

- Monitorear la situación de cerca de sus estudiantes,
- logra proyectar los posibles escenarios posibles, incluyendo el más catastrófico para la empresa.
- verificar la evaluación de todas y cada una de las implicaciones inmediatas y las consecuencias a mediano y a largo plazo.
- ejercer una medición de la percepción de tus stakeholders.
- Verificar la creación de diversas soluciones creativas enfocadas a mitigar los daños a los estudiantes de la Universidad libre.
- Dar actualizaciones periódicas para los estudiantes que se encuentran debidamente matriculados.

Conclusiones

La pandemia que ha sido generada por el virus covid – 19 ha traído muchos estragos en todos los sectores, para resaltar el sector de educativo no fue una excepción, fueron sumamente afectado todos los stakeholders, en este caso enfocaremos en los estudiantes, quienes a inicios se comportaron un poco relictante, por un cambio tan brusco.

La universidad libre desde la alta gerencia y todo el equipo que la rodea, tuvo excelentes resultados al abordar estrategias en todas las áreas de la institución, estrategias de liderazgo al momento dirigir a los estudiantes, capacitándolos de manera efectiva para el próximo desarrollo de clases virtuales, abordando plataformas como teams, la cual es bastante completa para el desarrollo de las mismas.

La transformación digital universitaria no es un simple cambio o avance digital, sino que ha traído una transformación cultural en la experiencia de estudiantes universitarios. En efecto, las universidades deben reinventarse porque la sociedad y las nuevas generaciones también lo están haciendo. Es importante no abandonar el modelo presencial puesto que un lugar ambientado y dispuesto para desarrollar actividades educativas siempre vendrá bien para un buen aprendizaje, a la vez que seguir desarrollando la modalidad virtual para no detener el proceso de aprendizaje. La digitalización llegó para quedarse, pero el valor del campus como espacio educativo sigue siendo irremplazable. Adicional a esto se puede concluir que la Universidad libre logra compartir regularmente todas y cada una de las novedades centralizadas en un canal cercano y al alcance de todos sus estudiantes y egresados, estos son a través de: el correo electrónico, la web, la intranet, WhatsApp, Grupos de Facebook e Instagram.

Bibliografía

- Ayala García, M. O. (2011). Responsabilidad social universitaria. *Realidad y Reflexión*, 2011, Año. 11, nùm. 33, p. 61-72.
- Beltrán-Llavador, J., Íñigo-Bajos, E., & Mata-Segreda, A. (2014). La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. *Revista iberoamericana de educación superior*, 5(14), 3-18.
- COVID-19 : three waves of crisis response : CMAAS. (2020). 1-2. <https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/covid-19-three-waves-of-crisis-response-CMAAS.pdf>
- de la Cuesta González, M., de la Cruz Ayuso, C., & Fernández, J. M. R. (2010). *Responsabilidad social universitaria*. Netbiblo.
- Domínguez Pachón, M. J., & López Canseco, E. (2009). Estudiantes universitarios opinan sobre la responsabilidad social universitaria.
- Martínez de Carrasquero, C., Mavárez, R. J., Rojas, P., & Carvallo, B. (2008). La responsabilidad social universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social. *Frónesis*, 15(3), 81-103.
- Matheus, D. C., González, A. I., & Villada, L. M. Z. (2020). CAPÍTULO 3 VISIÓN TRANSVERSAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA. *Experiencias de transversalización del medio ambiente en el contexto de los ODS 2030*, 51.
- Moreno, R. (2015). Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa. *El Gobierno Corporativo En Iberoamérica*, 477-538. <https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-13-.pdf>
- Ribbeck, C. (2014). Analisis e interpretación de estados financieros: Herramienta clave para la toma de decisiones en las empresas de la industria metalmecánica del distrito de Ate Vitarte. *Repositorio Académico USMP*, 1, 1-37. http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1119/1/leyva_gcr.pdf
- Ríos, M. E. N., & Romero-González, Z. (2016). Responsabilidad social universitaria. *Saber, ciencia y libertad*, 11(1), 187-196.
- SILVERA GOYZUETA, J. A. (2014). "La Influencia De La Gestion Financiera En Las Mypes Comerciales Del Distrito De Surquillo En El Año 2014." 1-58. https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43603161/3_SEMINARIO.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1542508503&Signature=rnBVOC02VIWZa0Is0aPQbZwJfWo%3D&response-content-disposition=inline%3B filename%3DMICROBIOLOGIA_MG._GISELA_YUPANQUI_SI
- Vallaey, F. (2008). ¿ Qué es la responsabilidad social universitaria. *Nuevo León, México*. consultado en: www.cedus.cl.

Vallaey, F. (2006). Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria. *Vallaey y Carrizo, Responsabilidad Social Universitaria*.

