


DESAFÍOS PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA: TRANSFORMACIÓN DE PROCESOS EN TIEMPOS DE PANDEMIA

475

Luis Miguel Cotrina Malca

Universidad Privada del Norte
Trujillo, Perú

miguel.cotrina@upn.edu.pe


 <https://orcid.org/0000-0003-3468-5362>

Eña Cecilia Obando Peralta

Universidad Privada del Norte

Trujillo, Perú

ena.obando@upn.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0001-5734-6764>

Este trabajo está depositado en Zenodo:

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.5980151>

DD:464-478

William Moisés Cruzado Pérez

Universidad Privada del Norte
Trujillo, Perú

william.cruzado@upn.edu.pe


 <https://orcid.org/0000-0003-2881-5909>

Luis Fernando Alegria Ferreyros

Universidad Privada del Norte

Trujillo, Perú

luis.alegria@upn.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0002-2931-9950>

RESUMEN

ABSTRACT

El control de la gestión de los procesos universitarios durante la emergencia de la pandemia del COVID-19 debe ser visto desde la conjunción de todas sus fases para así tener una perspectiva holística, por ello esta investigación procura establecer mecanismos de ejecución y de control de la gestión de la universidad a distancia, que incluyen procesos medulares académicos y de soporte a la misión institucional. El estudio es ejecutado en el marco de una investigación cualitativa, a partir de una perspectiva hermenéutica que procura interpretar a través de un diseño descriptivo la fenomenología de la realidad latente global de la cuarentena. Finalmente se propone que los procesos medulares de formación e investigación sean desarrollados bajo la modalidad b-Learning, mientras que los procesos de soporte que atenten contra la bioseguridad se ejecuten mediante teletrabajo. Además el uso de plataformas tecnológicas digital en la ejecución y control de gestión virtual por resultados con aplicación de indicadores de cumplimiento.

Palabras claves: Covid-19, control de gestión, universidad, b-Learnig, teletrabajo, indicadores

The control of the management of university processes during the emergency of the COVID-19 pandemic must be seen from the conjunction of all its phases in order to have a holistic perspective, for this reason this research seeks to establish mechanisms of execution and control of the remote university management, which include academic core processes and support to the institutional mission. The study is carried out within the framework of qualitative research, from a hermeneutical perspective that seeks to interpret through a descriptive design the phenomenology of the global latent reality of quarantine. Finally, it is proposed that the core training and research processes be developed under the b-Learning modality, while the support processes that attempt against biosafety are carried out through teleworking. In addition, the use of digital technology platforms in the execution and control of virtual management by results with the application of compliance indicators

Keywords: Covid-19, management control, university, b-Learnig, telework, indicators



INTRODUCCIÓN

El 31 de diciembre de 2019, fue notificado por primera vez en Wuhan, China un brote de enfermedad infecciosa viral producida por el coronavirus, Covid-19, seguidamente el 30 de enero de 2020 el Director General de la Organización Mundial de la Salud (OMS), Tedros Adhanom Ghebreyesus, anunció que la nueva enfermedad representa una emergencia de salud pública de amenazante preocupación internacional, más tarde debido a la propagación de los casos por Europa occidental, el 11 de marzo de 2020 fue declarada como pandemia. Subsecuentemente, debido a la velocidad de propagación por todo el planeta, se comienzan a tomar medidas ante la situación y se comienzan a realizar cierre parciales de las economías de acuerdo a las características particulares de cada país como medida de seguridad sanitaria, el sector de educación en todos los niveles no escapó a la eventualidad.

No obstante, algunas pocas instituciones de educación superior (IES), se dedicaron a cumplir la función medular de formación e investigación a distancia, debido a que regularmente venían ejecutando esta modalidad, estas ya disponían de plataformas tecnológicas, personal docente y administrativo preparado para tal fin. Sin embargo, muchas universidades fueron tomadas por sorpresa al no contar con experiencia con este tipo de modalidad didáctica y ante la emergencia se dedicaron a ofertar clases no presenciales a través de redes sociales y aplicaciones libres dedicadas a la intercomunicación.

Esto representó un verdadero problema para el desarrollo con éxito del modelo, debido a varios factores, primero, muchos actores protagonistas del proceso educativo no contaban con conectividad para asegurarse el acto pedagógico, segundo, la imposibilidad de llevar con libertad el control de la gestión docente y administrativa de la educación a distancia, tercero, muchas de estas IES no cuentan con procesos laborales construidos desde la perspectiva de ejecución con control digital y cuarto, falta de contenidos y repositorios digitales para la educación a distancia.

Por ello, esta investigación tiene como objetivo establecer mecanismos de ejecución y de control de la gestión universitaria a distancia, para los procesos medulares académicos y de soporte a la misión institucional, que atenten contra las normas de bioseguridad, como por ejemplo el distanciamiento social. Es más, ante la emergencia sanitaria del Covid-19 muchas universidades han visto caer la matrícula estudiantil de forma estrepitosa, hasta el punto de poner en riesgo financiero la misma institución como entidad productora, aunque no existen cifras oficiales de estos datos, ya las universidades privadas están solicitado auxilios financieros a los gobiernos respectivos para salvar la continuidad académica y hasta institucional. En otro aspecto, en la región hay muy poca experiencia en educación a distancia, Brasil es el país con mayor participación de la modalidad en pregrado, para el 2017 el 21,2% de la matrícula cursaba en forma no presencial, aunque esta forma de en-



señanza también ha ganado terreno en Colombia, España y México, donde para el mismo año estuvieron en el orden de 18% a 14% (UNESCO-IESALC, 2020a).

La metodología usada en la investigación se ejecutó bajo el enfoque cualitativo, desde la perspectiva hermenéutica, con un diseño descriptivo de la situación pandémica ante la emergencia del fenómeno de la realidad producida por la pandemia del Covid-19 y exploratorio ante la búsqueda de modelos ejecución y control de gestión a distancia. Para ello, el estudio propone llevar a cabo la modalidad a distancia no solo del proceso académico de formación e investigación, deberán estar involucrado en teletrabajo los procesos de soporte administrativo y de servicios dejando, solo aquellos de presencialidad que inminentemente se requieran, mientras no atenten contra las normas de bioseguridad, todo con el propósito de garantizar el derecho a la enseñanza superior durante la pandemia y así reducir el impacto social. Además, se entiende que en periodos post-pandemia las universidades y todos los niveles educativos deberán estar preparadas para enfrentar eventualidades similares.

GESTIÓN UNIVERSITARIA

Cuando en ocasiones interactuamos en el seno de las universidades acerca de las buenas prácticas de gestión de las mismas, pareciera aún, que existen diversas razones descentradas para abordar el término con el estricto sentido de dirección organizacional, muchos admiten que los

procesos gerenciales son solo para grandes empresas. Se aducen razones tales, como: las universidades son co-gobernadas por intereses de orígenes particulares y la única función es la administración de la transferencia del conocimiento. Si bien es cierto esta premisa, -el razonamiento no se aproxima al múltiple y complejo carácter organizacional de la universidad- aunque importante y de primer orden, este representa solo uno de los tantos procesos que gestionan las instituciones de educación superior. En este sentido, se requiere el conjunto de todos los procesos para que ocurra el acto pedagógico con éxito y de calidad. Por ello, deberán interactuar en sinergia los procesos académicos, administrativos, financieros, logísticos y de servicios institucionales, para así concretar la misión y la visión institucional

También es importante acotar, que el uso del término gerencia -que es sustituido por rectoría o dirección- cuando se aplica en universidades y en instituciones educativas en general resulta ser muy extraño, debido a su origen empresarial y corporativo. Sin embargo, las autoridades de gobierno universitario han ido incorporando procesos de gestión organizacional en muchas IES. Se presenta tan variada y dispar la gestión integral universitaria, a nivel de la región de Latinoamérica y El Caribe, que desde su origen, marchan con visiones de gerencia con particularidades diferentes tanto las universidades públicas, como las privadas. En caso particular del Perú, en las universidades públicas existen varios factores que han impe-



dido en promedio mayor competitividad en términos gerenciales, como políticas estatales, factores de dependencia y autonomía, por tanto la cantidad y calidad educativa impacta de manera negativa (Fernández, 2008, p. 3), mientras que las privadas se han manejado desde una perspectiva que combina la generación conocimiento y tecnología, y rentabilidad con estilos de gerencia por resultados.

Los modelos de gestión universitaria existen desde hace mucho tiempo –la primigenia universidad de Boloña hace más de 1.000 años ejecutaba gestión de procesos educativos– y a medida que fueron apareciendo universidades en el mundo aparecían con ellas distintos modelos de gestión. Desde la visión de esta investigación, la gestión universitaria permite a la sociedad además de conservar e integrar la herencia del conocimiento, permite también construir el propio conocimiento y formación integral en valores al ciudadano, a través de diversas formas de gerencia universitaria, adecuadas cada una a las particularidades. De allí que esta complejidad pluricultural de gestión universitaria que ejerce cada institución requiere entender el proceso de globalización de acuerdo a cada capacidad institucional. En todo caso, se requerirá de principios y procedimientos de los estilos gerenciales de las organizaciones en general, sean empresariales o institucionales.

A modo de resumir los estilos organizacionales de gestión, definida en esta investigación como, un conjunto de prácticas, estrategias y controles laborales que permiten el

rendimiento colectivo con eficiencia, para arrojar un resultado deseado, liderada por los niveles estratégicos organizacionales. En general, los estilos gerenciales se basan en cuatro visiones: 1. Gestión por Resultados, es la consecución de las metas de acuerdo a la planificación estratégica proyectada; 2. Gestión Democrática, donde todo el conjunto de trabajadores participan en la elaboración de la estrategia, la toma de decisiones y en la consecución de resultados finales; 3. Gestión Centralizada, al contrario de la gestión democrática, las decisiones y la elaboración de la estrategia es elaborada por el nivel estratégico de la organización, y 4. Gestión Basada en Procesos, está enmarcada por la declaración del conjunto de procesos y subprocesos que se ejecutan para lograr la productividad. Todos estos estilos o la combinación de ellos, busca la mejora continua de los procesos y reducción de costos asociados como método de optimización de la gestión.

Transpolando todos los casos al sistema estudiado, la gestión universitaria es un estado de armonía funcional de todos los procesos, estos son llevados por todos los actores involucrados en el quehacer universitario y ocurre solo cuando éstos han sido bien informados, entrenados, capacitados y bien enterados de la importancia de la sinergia de todos los procesos laborales, que derivan de la administración y gestión de las IES. Se debe estar claro que la generación de conocimientos a través de la formación e investigación produce impactos sociales positivos, estos son



procesos medulares universitarios, pero requieren de otros procesos llamados de soporte, los cuales cuando son bien ejecutados y controlados estimulan la excelencia académica. En efecto, Gallegos plantea que la calidad de gestión universitaria está dada por la arquitectura organizacional de las universidades, cuando los procesos están en un plano convergente para que sea capaz de atender la funcionalidad del acto académico docente-alumno, del personal administrativo y de servicios (2019, p. 5)¹, para fomentar de manera eficiente el desarrollo de la educación universitaria.

Todo este conjunto de supuestos teóricos sobre gestión universitaria, se han visto interrumpidos intempestivamente por la pandemia de COVID-19, provocando suspensión de las actividades académicas, administrativas y de servicios en la mayoría de las universidades del mundo. Esta irrupción provocó que la mayoría de las universidades y todos los niveles educativos se volcaran hacia modelos académicos a distancia llamados e-learning (no presencial) y b-learning (semipresencial). Empero, la didáctica educativa en el proceso de formación, aunque importante, es solo un eslabón en la cadena de procesos que enmarca la gestión holística universitaria. Los efectos de la crisis de la pandemia han sido tan catastróficos en la educación superior que supone, y así ha estado ocurriendo en el momento de documentar este artículo, que la recuperación en los tiempos post-pandemia será difícil, laboriosa y engloba ingentes y cuantiosas in-

versiones para levantar el sector. A objeto de visualizar el daño de la crisis del sector educación superior anunciaremos algunas consideraciones la UNESCO-IESALC, que dejaron huellas profundas a distintos actores universitarios:

El impacto más inmediato ha sido, obviamente, que el cese temporal de las actividades presenciales de las IES ha dejado a los estudiantes, particularmente a los de pregrado y a los que están por finalizar la secundaria superior y aspiran a ingresar a la educación superior, en una situación totalmente nueva. El profesorado sufre también importantes afectaciones en lo laboral y en lo profesional. El personal no docente representa el sector más vulnerable en cuanto a la posible reducción de puestos de trabajo. Las universidades privadas pudiesen estar en punto de quiebre financiero (2020b, p. 9).

Desde el punto de vista de la gestión universitaria, hay que reconocer que el mundo no estaba preparado para el tamaño de la crisis de la pandemia del Covid-19. Esta interrupción de escala planetaria afectó a 1.570 millones de estudiantes de todos los niveles en 191 países, (Ibídem, p. 5). Las universidades gestionaron el proceso educativo a distancia bajo la modalidad virtual, dejando una brecha de gran significancia en la gestión universitaria administrativa y de servicios, pero aún más grave, la ausencia consistente de educación virtual o nula actividad académica en muchas universidades, sobre todo en países en desarrollo, por no contar con plataformas digitales y tecnológicas para la práctica educativa, baja conectividad, falta de contenidos en línea y

¹ Además plantea, "...una arquitectura empresarial como herramienta de gestión, basada en resguardo del sistema de información que generan esta, es aplicable para el mejoramiento de la gestión en las universidades" (p.17).



ausencia de preparación del personal de universidades para enfrentar la emergencia.

Desde la visión de la gestión administrativa en las universidades el impacto ha sido devastador, sobre todo en las instituciones privadas, que no reciben auxilios financieros estatales, para mantener la sostenibilidad financiera, provocando la inestabilidad laboral del personal docente, administrativo y de servicios, por ello se han realizado algunas recomendaciones, como formar alianzas estratégicas con otras IES para formar programas conjuntos, también solicitar subsidios a los entes gubernamentales. Los informes de la UNESCO-IESALC recomiendan a las universidades privadas diversificar las fuentes de ingresos, como por ejemplo la transformación digital de los procesos educativos para ofertar programas en línea², los cuales tienen que ser de inmediato, además deberán modificarse los procesos educativos, administrativos y de servicios para el desarrollo y mantenimiento de estas nuevas tecnología de gestión digital (Ibídem, p. 27).

CONTROL DE GESTIÓN LABORAL UNIVERSITARIA

Se plantea entonces, que durante la pandemia y por qué no, en periodos post-pandemia la urgente necesidad de tomar acciones contundentes y de emergencia para llevar a cabo recambios de procesos a entornos digitales y virtuales en la mayoría de los ámbitos de la gestión universitaria. Sin embargo esto supone un gran desafío para muchas IES, sobre todo las que no están preparadas tecno-

lógicamente para llevar a cabo estas transformaciones tecnológicas. Es importante, para lograr estos cambios, entender la gestión organizacional, como un proceso donde se logran objetivos propuestos a través de actividades o tareas con el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos (Toala, 2017, p.57). Por tales razones, las universidades e instituciones educativas que conjugan actividades para lograr objetivos, no escapan a la implementación de los componentes básicos de la gestión organizacional, como: planificación, la organización, la ejecución, dirección o implementación y el control.

Los sistemas de control de gestión en las universidades permitirán medir a través de indicadores, resultados tangibles, estos son apuntalados en general de manera cuantitativa y cualitativa y también son medidos de manera sectorizados por metas operacionales, tácticas y estratégicas. Por ejemplo un indicador estratégico cuantitativo es la eficiencia terminal que es un indicador de cuantitativo educativo que mide la proporción de alumnos que egresan sobre los que ingresan de una misma cohorte (Collazos, 2018, p. 8). Un indicador cualitativo de eficiencia terminal estratégica, sería los aportes sociales a través de los artículos científicos publicados en un año por la universidad en revistas arbitradas, indexadas y reconocidas. Sin embargo, surge la interrogante como hacer toda esta producción intelectual en tiempos de pandemia, sin la presencialidad, la respuestas seguramente está implícita en el buen manejo de recursos tecnológicos, ca-



pacitación del personal y administración de recursos financieros, en debida sinergia con la conjunción integral de todos los procesos medulares y de soporte, con ejecución y control de gestión a distancia.

En cuanto a la docencia, como proceso medular en la gestión universitaria, ya ha sido una práctica común desde hace años en muchas universidades del mundo la aplicación de las modalidades e-Learnig y b-Learning, cuyo fundamento es la información disponible en repositorios a través de internet libre, plataformas digitales de información, repositorios de aprendizaje enclaustrados y otros entornos virtuales de aprendizaje, estos son herramientas que en época actual son muy usados por la generación de los “millenials”, que gustan combinar tecnologías de información para el aprendizaje. Para efectos del control de gestión, las funciones del docente en entornos virtuales oscilan entre las tareas de índole administrativa, tales como: gestión y planificación del curso, diseño y evaluación y de orden académico, como formador: instrucción de contenidos, orientación, y apoyo en contenidos (Salgado, 2015, p. 112). El docente para tal fin, ejerce el liderazgo a distancia, usa entornos virtuales de aprendizaje (EVA) y hasta redes sociales para el ejercicio de comunicación académica.

La investigación es una actividad esencial en la misiones de la universidad, de ella, en gran medida depende la producción de conocimientos para sustentar la economía de los países y a la vez es la base necesaria para generar tecnología e innovación, sus

finalidad así como su gestión son de primer orden para cualificar una universidad como eficiente. A decir de las circunstancias actuales en Latinoamérica, la producción en investigación ha sido sesionada por el papel de los Estados-Gobiernos con sus organismos rectores que financian y direccionan la investigación. No obstante, el desarrollo de líneas de investigación pasa también por la gobernanza y gestión universitaria. Así que, decididamente a pesar de los obstáculos se considera que el investigador universitario aislado muchas veces en su soledad intelectual, no debería detenerse en épocas de pandemia, requerirá entonces del apoyo institucional y extrainstitucional, esto deberá ser un mandato de la gobernanza universitaria.

En estos tiempos de pandemia, el gobierno de las IES, deberá promover acciones “online” que reactiven la investigación, tales como, reanimar los contactos para la internacionalización de la universidad que produzcan el intercambio académico-investigativo, generar redes de investigación para el intercambio de saberes, potenciar los programas de postgrados, generar programas de formación docente para la investigación de alto nivel, implementar procesos de producción interuniversitaria, instaurar la producción intelectual de docentes, gestionar recursos financieros para la investigación, entre otras acciones. En este sentido, según Ramos, Castro y López (2018), el control de la gestión de las actividades de investigación, se hace menos engorrosa que el control de la docencia académica, aplicando mecanismos de evaluación y procesos



críticos de rendición de cuentas por resultados.

La gestión de extensión universitaria, cuya función es prestar apoyo y servicios a la sociedad, además permite a la institución ejecutar extensionismo para conquistar el mercado y potenciarse automáticamente ante la sociedad (Duarte y Alves 2015, p.12). En su sentido estricto es el proceso que más amerita la presencialidad por sus contactos directos con las personas, es una necesidad que marca una relación de las IES y la comunidad, entendida como la sociedad que requiere avanzar para transformarse para el buen vivir en toda su concepción, se presenta un poco compleja su gestión en tiempos de cierre físico. Las diversas formas de ejecución de servicios a la sociedad se originan a partir de las necesidades sociales y las potencialidades de la universidad, y en la actualidad las escuelas de las Ciencias de Salud de Psicología y carreras de servicios, juegan un rol importante, que se unen en una triada conformada por la docencia, la investigación y extensión universitaria para colaborar en tiempos de cuarentena y ejecutar servicios sociales.

Es importante recordar que las universidades, son de carácter complejo, plural, interdisciplinar, autonómicas y de pensamiento filosófico y científico variado, más allá de ser pública o privada, muchas de estas últimas actualmente se mueven hacia un entorno gerencial que se ha denominado “Nuevo Gerencialismo” que se originó debido al sistema neoliberal del fordismo que pregona la competitividad de acuerdo a la economía de

mercado. Todo implica que las IES se deben manejar bajo este enfoque con la finalidad de egresar profesionales con un alto grado de conocimiento, poder de ejecución y formado en competencias capaces de desarrollar habilidades actitudinales donde destaque la eficiencia en la producción de bienes y servicios, este modelo de gestión privilegia los resultados obtenidos y los resultados pueden ser bien medidos a distancia con indicadores a través del seguimiento laboral digital.

Contrario al modelo humanístico de las universidades, que privilegia lo sociológico, humano y filosófico, sin menoscabo de la calidad educativa, este enfoque privilegia los procesos a diferencia del Nuevo Gerencialismo. Para efectos del estudio ambos enfoques tienen cabida en la propuesta, sustentado en que ambos modelos persiguen el mismo fin, la calidad de la docencia e investigación. En todo caso, para ejecutar una propuesta de control de gestión en la emergencia a través de transformación de los procesos hacia el control digital, es necesario, observar la integralidad de la propuesta, que va desde la planificación de la actividad vista como un proyecto a ejecutar, su fase de ejecución que permita visualizar el camino correcto para hacer correctivos y potenciar la calidad de la gestión y el control mismo del proceso para ejecutar los correctivos necesarios. El gráfico 1, representa el flujo de acciones a seguir para lograr el éxito de la transformación de las acciones a control de gestión digital.

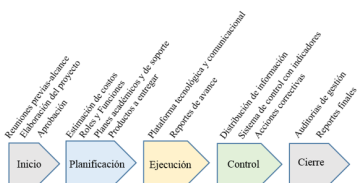


Grafico 1. Fases para puesta en marcha de modalidades de trabajo a distancia de procesos medulares y de soporte en universidades

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La actividad de primer orden del trabajo a distancia es inequívocamente la evaluación y control de las tareas asignadas, por ello, requiere de ajustes para medir con indicadores de productividad el rendimiento particular de los trabajadores. En este aspecto el trabajo del supervisor inmediato es crítico, delicado y amerita un enfoque personal de dedicación. Por ello, la universidad antes de asumir el trabajo a distancia y llevar una gestión eficiente deberá establecer objetivos claros, realistas y ejecutables con las propias capacidades institucionales, debido a que es necesario delinear las prioridades, de cuales procesos son críticos para ejecutar a distancia en concomitancia con la misión universitaria, para ello, el grupo de trabajo del proyecto de reconversión debe estar muy motivado y con un alto conocimiento acerca de la ejecución del mismo, puesto que el modelo pedagógico será de otra modalidad.

Es recomendable adaptar la nueva modalidad a distancia al pensamiento del joven trabajador institucional y es-

tudiante actual, estos son amantes de las tecnologías y su ritmo de construcción de conocimiento es muy particular. Al respecto Bournissen, (2017, p. 30) asume que los conocimientos que obtiene el estudiante actual no es duradero como años atrás, las velocidades de generación de conocimientos en la actualidad están relacionadas con los avances en tecnología y comunicación, y esto ocurre de manera acelerada, el joven de estos tiempos maneja los cambios tecnológicos de manera muy natural. En mismo orden de ideas, el grupo líder del proyecto debe reorientar la cultura organizacional de la universidad, esta debe incluir factores motivacionales para el trabajo desde la casa, pero con resultados medibles y cuantificables, su responsabilidad laboral será medida con el registro de horas de trabajo, resultados intermedios y finales.

El modelo de gestión por resultados, exige que el trabajador docente, administrativo, de servicios y el estudiante estén preparados en competencias digitales, manejo de plataformas virtuales y comunicacionales, como, las existentes en el mercado tecnológico de repositorios de aprendizaje y redes sociales. Será necesario reordenar el organigrama funcional institucional ya que la propuesta debe encarar la creación de un sistema informático para el cual se requiere de personal experto. También es necesario redefinir la descripción de puestos de trabajo en función del teletrabajo, con sus debidos manuales de funcionalidad y descripción de cargos actualizados para tales fines. El proyecto de transformación de procesos media-



dos por plataformas digitales durante pandemia y pos-pandemia, supone ingentes riesgos, desde dos ángulos, uno, la capacidad técnica y tecnológica de la universidad para enfrentar el proyecto, y otro, la adaptación del trabajador universitario al nuevo sistema, por lo cual se requiere de periodos de preparación e inducción previa que levanten la credibilidad y confiabilidad del proyecto.

En efecto, para lograr que la gestión integral de los procesos en las IES sin la presencialidad de los actores universitarios, en tiempos de pandemia pueda alcanzar un desempeño eficaz es necesario el uso eficiente, por un lado, de los recursos humanos y tecnológicos, y por otro lado documentar con claridad de mapa las rutas de los procesos de gestión en la universidad, iniciando con los procesos medulares: como formación de pregrado y postgrado, investigación y servicios a la sociedad o extensión universitaria, y también documentar, conceptualizar y describir los procesos de soporte a la academia, como: gestión administrativa y financiera, gestión de tecnologías de información, procesos de comunicación, mercadeo en caso de la universidad privada, gestión legal, relaciones internacionales, mantenimiento e infraestructura, gestión de bibliotecas y recursos de información, gestión de registros académicos, archivo central y otros procesos vinculantes de acuerdo a la tipología y característica de cada universidad.

El teletrabajo es un método de trabajo a distancia, que busca el desempeño de un trabajador de manera

regular alejado del puesto habitual, muy bien pudiese ser ejecutado desde el hogar (Monar y Quijano, 2015, p. 23). Una vez declarados los procesos de gestión que se ejecutan a distancia, se sugiere adaptar o transformar los procesos en modo virtual o digital para su debida gestión y control, esta transformación debe abordarse con una serie de precauciones, indudablemente será liderada por los niveles estratégicos de las IES. Esta acción de alto nivel de la gobernanza universitaria requiere de sistemas de comunicación efectivo, medios y herramientas informáticos y una buena conectividad a la red entre el trabajador y el supervisor inmediato correspondiente y entre el docente y el estudiante, también se requiere un verdadero control de las actividades intermedias y finalmente control sobre los resultados obtenidos.

No es de extrañar, que el método de teletrabajo con la transformación digital de los procesos de control de gestión universitaria en tiempos de cierre por pandemia, se quede en gran parte en periodos post-pandemia, ya que el método a la vez busca como razón social facilitar la oportunidad de empleo. Es por ello, que la sistematización de este modelo será acompañada en nuestro juicio técnico-crítico de tres competencias fundamentales para garantizar el éxito de la gestión: flexibilidad laboral, tanto horaria como técnica para facilitar el cumplimiento de actividades intermedias y resultados finales; comunicación permanente como factor crítico en la control de actividades y el ejercicio del liderazgo virtual de



los supervisores y autoridades de los IES. Con este propósito, por transversalidad se recrean por modelamiento en los trabajadores propios de la universidad y en los estudiantes mismos, métodos didácticos de aprendizaje de éstas competencias, ya que estas se centran en la actividad y en la ejecución de asignaciones o actividades, generalmente vinculadas con el desempeño propio (Duran, 2015, p. 23)

Es conveniente durante la gestión universitaria a través de plataformas digitales, los programas de adiestramiento, capacitación e información dirigidos a los docentes, al personal administrativo y de servicios que funcionan en los niveles tácticos y operativos de la universidad. Igualmente los estudiantes, que son en sí, los clientes directos de la misión universitaria, deberán recibir inducción en línea de los objetivos de los programas educativos a desarrollar a distancia. A este se adiciona la creación de una oficina virtual de monitoreo de desempeño de la gestión, una especie de “virtual assessment center”, capaz de obtener los datos necesarios que sirva para la evaluación del desempeño del trabajador. En este sentido, toda actividad de carácter institucional u organización es de índole novedosa, por lo tanto en principio se considera experimental, por tanto requiere como todas, del proceso de planificación, que tributa al proceso de ejecución, y luego con la dinámica de la comunicación interviene el proceso de control (Rivero, 2020, p. 24).

En cuanto a los procesos medulares críticos de la gestión universitaria, docencia e investigación, la formación

b-Learning es una oportunidad para la salida ante la crisis, puesto que permite de algún modo, en mayor o menor cuantía solventar los problemas asociados a la permanencia estudiantil. El control y seguimiento a la gestión de calidad de este proceso requiere de puesta en marcha de las políticas de Estados, que incluya estamentos legales para su ejecución y control con apoyos financieros y tecnológicos, y adicionalmente de un marco regulatorio proveniente de cada universidad con el propósito de facilitar la gobernanza, durante la planificación, ejecución y control interno que finalmente permitirá la marcha operativa de la misma.

Los modelos de gestión de educación a distancia se basan, en la apropiación de tecnologías para tal fin, por todos los actores involucrados, estudiantes, profesores, personal de unidades de soporte de, jefes de escuelas o supervisores inmediatos y autoridades de las universidades. Estas tecnologías de comunicación bidireccional, llamadas de forma genérica Tics se requieren tanto para la planificación, como para la ejecución y control de la gestión. Las tecnologías más usadas en las universidades que han sido frecuentes en modalidades a distancia para la ejecución son los entornos virtuales de aprendizajes (EVA) que son softwares o programas específicos incluidos en una plataforma virtual que han sido aplicados en muchas instituciones con éxito (Moreno, 2018, p. 21). Estos almacenan contenidos programáticos producidos o no por los profesores, llamados comúnmente repositorios de aprendi-



zaje (RA) y son administrados por los mismos docentes.

Los EVA son espacios virtuales para que los estudiantes y docentes interactúen de forma remota y desarrollen ejercicios de saberes con el objeto de crear habilidades cognitivas que facilitan el aprendizaje. Son espacios virtuales restringidos, pero controlados por los actuantes, la comunicación entre ellos puede ser sincrónica, o sea en tiempo real, como un chat o video conferencia, y la asincrónica donde se envían mensajes de actividades para posterior cumplimiento. Lo ventajoso de estos, es que pueden ser construidos por los actores, estableciendo una comunicación bidireccional perfecta y adicionalmente los EVA se pueden ejecutar en plataformas digitales gratuitas existente como la Moodle que es el más usado, no obstante existen otras tantas en el mercado, como Swad, Sakai, DokeOS, Blackboard Learn, Canvas, Google Classroom entre otras. Entre las ventajas que ofrece los EVA está, que estos entornos virtuales se adapta las necesidades del usuario, por lo que dispone de diferentes roles en relación a la tarea que se quiere ejecutar, si son: administrador, profesor-tutor, cotutor y estudiante

Para las actividades académicas de docencia e investigación que realizan los interactuantes, las plataformas EVA dispone de módulos de planificación, organización de actividades sujetos a calendarios para la ejecución de actividades el docente-administrador, repositorios de aprendizaje e interfaz gráfica. Para el seguimiento y control de la gestión de actividades,

dispone de módulos de evaluación al estudiante, todo con claves de acceso. Estas plataformas de trabajo a distancia ofrecen herramientas para facilitar la didáctica de aprendizaje y en ocasiones puede ser más eficaz que la educación presencial, ya que los repositorios y evaluaciones son históricas quedan almacenados electrónicamente para los efectos de registros y comprobación. De acuerdo con Rivero (ob. cit., p.23) los EVA ofrecen características tecnológicas ideales para el proceso de aprendizaje como: interactividad adaptable a las necesidades académicas; flexibilidad para mejorar la adaptabilidad del estudiante; escalabilidad para aumentar el nivel del conocimiento y posibilidades de importación y exportación de cursos, contenidos académicos y científicos y otros repositorios.

REFLEXIONES FINALES A MODO DE CONCLUSIÓN

Ante la gran emergencia sanitaria debido a la pandemia del Covid-19 grandes soluciones serán necesarias para solventar la crisis de la funcionalidad universitaria. En este sentido, se proponen algunas recomendaciones, dirigidas a aquellas IES las medidas de cuarentena tomó por sorpresa y al no contar con una estructura orgánica capaz de ejecutar gestión de procesos medulares y de soporte a distancia, han estado en situación de desventajas ante el cierre. En el mismo orden vale indicar, la conveniencia de crear un equipo interdisciplinario para la acción de transformación, estos pueden aportar perspectivas diferentes, ya que se requiere del trabajo



de expertos en diferentes disciplinas, como en medios y multimedios informáticos y plataformas de contenidos, docencia, investigación y servicios de extensionismo a distancia, también deberán estar involucrados los líderes de los procesos de soporte de la universidad.

La ejecución y control de gestión universitaria ejecutados por personal administrativo y de servicios a partir del teletrabajo requiere del modelo de gestión por resultados, medidos y comprobados con la aplicación de indicadores de cumplimiento, para ello es recomendable un gran esfuerzo de entrenamiento al personal supervisor en el manejo de gestión con indicadores, así mismo, establecer estrategias comunes que permitan detectar interrupción o actos de ineficiencias que atenten contra el logro de objetivos. No todos los procesos serán a distancia, la propuesta lleva consigo el trabajo presencial, solo condicionado por la criticidad de permanencia del actor laboral y que su accionar no comprometa los protocolos de seguridad sanitaria establecidas por la OMS. Para el control de gestión de manera digital de estos procesos se requieren, una buena distribución de tareas por parte del supervisor con fijación de tiempos de entrega de resultados, monitoreo parcial de cumplimiento del indicador y una verdadera evaluación del avance del trabajo hasta alcanzar el indicador propuesto.

Los procesos universitarios asociados al ámbito medular académico, como la formación, investigación y el extensionismo para este momento de pandemia, deberán ser de modalidad

b-Learning o semi presencial, esto debido a que, por un lado, el avance de la vacunación en muchos países del mundo y en específico Latinoamérica y El Caribe ha estado en franco comportamiento ascendente, de acuerdo a datos obtenidos en el momento de documentar esta investigación, en la región el 25% de la población, en promedio por país, cuenta con dos de vacuna (OPS, 2021) y se aspira para comienzos del año 2022, que el total de ciudadanos con doble inmunización ronde el 50 a 55% de la población, estando muy cerca de inmunización de rebaño.. Por otro lado, se requiere la reactivación del sector educación en general y en específico la universitaria, sino se corre el riesgo que miles de ciudadanos del mundo se retiren de la formación y muchas universidades cerrarían sus puertas por las innumerables pérdidas financieras.

Las universidades están en la obligación de concebir acciones inmediatas para recuperar su organicidad a corto y mediano plazo, por ello, la gestión universitaria requiere ser transformada y administrada bajo plataformas digitales, que cumplan una serie de características que permitan el éxito del acto educativo. Es así como las plataformas de entornos virtuales de aprendizaje deberán contar con una gran capacidad comunicativa y colaborativa de primer orden para que el profesor y los estudiantes tengan garantizado el dialogo de saberes, facilidad para evaluaciones y corregir desvíos en los procesos de aprendizaje (Pastor, 2020). También es requerida, que las plataformas para el aprendizaje a dis-



tancia tenga buena disponibilidad en la modularidad para que los docentes pueden generar distintos tipos de contenidos, como contenidos textuales para repositorios, evaluación y calificaciones, reforzamiento de contenidos para el aprendizaje como podcast, imágenes y videos. Finalmente, se recomienda que la plataforma sea de fuente abierta, así el docente y el estudiante podrán ser capaces de desarrollar contenidos inéditos al crear extensiones modulares.

REFERENCIAS

Bournissen Juan Manuel (2017). **Modelo pedagógico para la facultad de estudios virtuales de la Universidad Adventista del Plata**. [Tesis Doctoral], Universitat de les Illes Balears. Programa de Doctorado en Tecnologías Educativas: E-learning y Gestión del Conocimiento.

Collazos, Lucy (2018). **Identificación de los principales factores relacionados con la eficiencia terminal en el programa de pregrado de Gestión de la PUCP**. [Tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú, PUCP, Universitat de Barcelona.

Fernández Jeri, Leoncio (2008). **Análisis de la gestión universitaria en la universidad pública peruana**. VIII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Paraguay.

Gallegos, Doris. (2019). La calidad de la gestión de las instituciones de educación superior ecuatorianas. Caso: **Universidad Nacional de Chimborazo - UNACH, Riobamba -Ecuador**. [Tesis Doctoral], Universidad Na-

cional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Duarte da Silva, Luciane; Alves, Luiz Roberto (2015). **La gestión de la extensión universitaria: una nueva sinergia entre los tres pilares de la educación superior universitaria** Invenio, vol. 18, núm. 34, pp. 9-22 Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina.

Duran, (2015). **La Educación Virtual Universitaria como medio para mejorar las competencias genéricas y los aprendizajes a través de buenas prácticas docentes**. [Tesis de doctorado], Universidad Politécnica de Catalunya, Programa de Doctorado de Ingeniería de Proyectos: Medio Ambiente, Seguridad, Calidad y Comunicación Barcelona, España

Monar, Roberto y Quijano, Pablo (2015). **Oficinas virtuales y teletrabajo como modalidad de trabajo para optimizar recursos en gestiones administrativas en áreas de comercialización**. [Tesis de Maestría]. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador

Moreno Bardales, Helwis (2018). **Gestión de la sistematización de los procesos de entornos virtuales de aprendizaje en universidades privadas**. Universidad Nacional Agraria La Molina. Escuela de Posgrado, Maestría en Administración. Perú

OPS (2021). **OPS: sólo una de cada cuatro personas está completamente vacunada contra la COVID-19 en América Latina y el Caribe**. 20 de septiembre 2021. <https://www.paho.org/es/>



[noticias/1-9-2021-ops-solo-cada-cuatro-personas-esta-completamente-vacunada-contra-covid-19-america](#)

Pastor, Javier (19 de mayo 2020). 7 plataformas que ayudan a plantear sistemas de e-Learning y educación a distancia. <https://www.xataka.com/otros/7-plataformas-que-ayudan-a-plantear-sistemas-elearning-educacion-a-distancia>

Ramos, G.; Castro, Fernand y López, A. (2018). **Gestión universitaria y gestión de la investigación en la universidad: aproximaciones conceptuales.** Revista Venezolana de Gerencia, vol. Esp, núm. 1, pp. 131-145, Universidad del Zulia. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062781008/html/>

Rivero María Andrea (2020). **Estrategias para la gestión de la educación a distancia en universidades públicas nacionales argentinas.** [Tesis Doctoral]. Universidad Nacional del Sur. Argentina

Salgado García, Edgar (2015). **La enseñanza y el aprendizaje en modalidad virtual desde la experiencia de estudiantes y profesores de posgrado.** [Tesis de Doctorado]. Universidad Católica de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Toala Toala, Guadalupe (2017). **Impacto de la gestión de la calidad universitaria sobre la formación del profesional en administración en la educación superior pública en el contexto manabita, Ecuador.** [Tesis Doctoral]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, UNMSM. Perú.

UNESCO-IESALC (2020a). **Accio-**

nes de las universidades ante el covid-19. Educación universitaria para todos. <https://www.iesalc.unesco.org/2020/05/05/acciones-de-las-universidades-ante-el-covid-19/>

UNESCO-IESALC (2020b). **COVID-19 y educación superior: de los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones.** 13 de mayo de 2020. <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf>