



Yuracomplexus .



Revista electrónica

N° 15 Febrero - abril 2021

La gestión universitaria virtual, una interacción compleja

pp. 20 - 31

Rodrigo Mendoza Montemayor

Universidad Mayor de San Simón – Escuela Militar de Ingeniería

Cochabamba, Bolivia

rock.rodry@gmail.com / rmendozam@post.emi.edu.bo

Resumen

El siguiente trabajo tiene como objetivo general analizar aspectos básicos sobre la gestión educativa en la educación superior en base a su aproximación teórica de estudio, bajo un análisis documental y de discurso que presenta la universidad Mayor de San Simón para sus facultades, carreras y programas en cumplimiento institucional y virtual. El mismo muestra cómo se interactúa ante procesos de gestión y como este último se lo replantea en lo virtual examinándolo bajo tres principios del pensamiento complejo. Entonces la investigación tiene una metodología de análisis documental y de discurso, para la recolección de datos (se examinó documentos de gestión institucional), un primer lugar bases teóricas de la gestión educativa y la segunda en las examinaciones de documentos institucionales, re combinadas para su análisis. Entonces la investigación dará contribuciones teóricas reflexivas ante el abordaje temático con resultados de análisis teórico que repercutan a reconocer la incertidumbre ante lo virtual esperando lo inesperado en los procesos académicos y administrativos.

Palabras clave

Gestión educativa, procesos universitarios y interacción virtual.

Abstract

The following work has the general objective of analyzing basic aspects of educational management in higher education based on its theoretical approach to study, under a documentary and discourse analysis presented by the Universidad Mayor de San Simón for its faculties, careers and programs in institutional and virtual compliance. It shows how to interact with management processes and how the latter is reconsidered in the virtual, examining it under three principles of complex thinking. So the research has a methodology of documentary and discourse analysis, for data collection (institutional management documents were examined), firstly theoretical bases of educational management and the second in the examinations of institutional documents, recombined for analysis. Then the research will give reflective theoretical contributions to the thematic approach with results of theoretical analysis that have repercussions to recognize the uncertainty in the face of the virtual, expecting the unexpected in the academic and administrative processes.

keywords

Educational management, university processes and virtual interaction.

Introducción

Las universidades hoy en día entran a un dilema que es la de incorporar lo virtual a sus procesos conscientes de gestión, desafío grande, ya ello evoca salir de esquemas o enfoques tradicionales en la burocracia, no solamente afecta a lo administrativo sino también en lo académico. Muchas universidades bolivianas tocan el punto de dar virtualidad a sus procesos de gestión, pero solo se lo maneja en discurso ya que muchos de ellos solo ponen la herramienta virtual y dejan muchos puntos de lado como la recursividad de este.

Una de las experiencias en la educación virtual y gestión la tiene la universidad de Manizales en Colombia el cual “utilizo bases del constructivismo, conectivismo y del modelo de instruccional sistémico Adiae para implementar plataformas (Moodle, Blackboard y WebCT)” (López, Marualanda, & Bustamante, 2009) los mismos no pudieron consolidar la educación virtual menos aun la gestión virtual a un periodo largo de usabilidad porque daban prioridad a la herramienta antes que al proceso mismo de acción ante la gestión virtual.

La pandemia trajo consigo “un desarrollo de programas (software) tanto de paga como gratuitos para la enseñanza virtual, pero estos han provocado un efecto domino en forma gradual por su mayor uso” (Mendoza, 2020, pág. 6), estos programas utilizados por las universidades como herramientas ante la virtualidad, son variadas desde lo gratuito hasta lo pagable, pero ellos son un complemento más al proceso recursivo que la universidad vive en su gestión. Muchas serán elegidas según sus necesidades desprendiéndose los mismos a sus planes de contingencias poniendo como prioridad la herramienta (parche al problema real), error fatal ya que para futuro se perderá principios como lo dialógico, recursivo y lo hologramático. Por ello se tiene que ver todas las partes antes que la ejecución misma de la gestión.

Recordar también que la “educación a distancia de tipo semipresencial, donde algunos estudiantes estaban autorizados u obligados a llevar asignaturas semipresenciales y solo estaba obligados a rendir en forma presencial los exámenes finales” (Rama, 2012, pág. 9) tiene como resultado la deserción, por ello es importante hacer hincapié en cómo es enfocado la gestión en la universidad.

Así mismo se propone describir aspectos teóricos básicos sobre la gestión y su incidencia en los modelos de gestión educativa por cuales son usados en las universidades en base a sus intereses, también se podrá identificar que la gestión de procesos universitarios reencamina varios aspectos académicos y administrativos, paralelamente se podrá examinar la interacción compleja ante una gestión virtual por medio de tres principios del pensamiento complejo.

Materiales y Métodos

Los métodos usados fueron el análisis documental y del discurso el cual entrelazó todos los datos de la investigación, en si consiste en “indagar documentos fuentes de diversa naturaleza que nos permiten conocer situaciones en diferentes aspectos, tales como memorias, expedientes, cartas, entre otros” (Bautista, 2011, pág. 161), es así que se buscó información como ser las normas de trabajo, plan de desarrollo, modelo académico y planificaciones operativas anuales (POA) ya que estos documentos fueron también los materiales a examinar enfocándonos en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación pertenecientes a la Universidad Mayor de Simón documentos relacionados al modo de trabajo para ser gestión.

Los documentos para examinar en discurso fueron cinco: instructivo formación POA 2016, guía conceptual de planificación operativa de la UMSS, Plan de Desarrollo Universitario, Modelo académico Facultad de Humanidades, Reglamento transitorio para la presentación y defensa de los trabajos académicos de las modalidades de graduación y el Plan de contingencia para las actividades administrativas y académico – administrativas post cuarentena por el COVID-19, todos los materiales hasta el 2020. De estos documentos fueron contrastados bajo una teoría con ciertos principios ante la temática. Para el análisis en primer lugar se fundamenta las bases teóricas de la gestión educativa y la segunda en las exámenes de documentos institucionales, re combinadas para su análisis desde tres principios del pensamiento complejo

Resultados

Los resultados fueron basados en una discusión teórica bajo los principios básicos de la gestión educativa en un contexto universitario y como la misma se adapta al trabajo virtual. Es muy importante también hablar de la gestión bajo una interacción compleja lo cual dinamiza todo proceso, y como ello influye en el modelo de gestión que tiene cada institución de educación superior, el cual menciona procesos y actividades para una buena gestión universitaria.

1. La Gestión

Antes de hablar de la gestión (“management” de origen anglosajón) debemos mencionar que la administración es la “coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas, y a través de ellas” (Stephen & Coulter, 2005, pág. 7), donde se hace énfasis en el resultado y en la ejecución. A ello se le atribuye también la eficiencia la cual es obtener mayores resultados con una mínima de inversión, la cual se asocia con el concepto de eficacia que es el logro de una meta bien hecha. En conclusión y según (Stephen & Coulter, 2005, pág. 9) “la administración se esfuerza por: desperdiciar pocos recursos (eficiencia) y conseguir todas las metas (eficacia)”.

Las acciones para conseguir resultados estarán en función de una planeación (elaboración de planes), organización (determinación de tareas), dirección (influencia al trabajador) y control (valorar acciones), las cuales son funciones básicas de todo proceso administrativo.

Todo proceso de la administración recae en una gestión institucional la cual es según Alvares de Zayas (2013, pág. 183) “un proceso de administración en sí mismo”, que hace énfasis en el “desarrollo”, el cómo de todo proceso administrativo institucional, el cual es la ejecución de todo plan institucional, entonces la diferencia será:

A diferencia de la “administración” del sistema y de la institución, que se refiere a ordenar los mecanismos de funcionamiento simplemente para cumplir con los objetivos prefijados por los marcos normativos y regulatorios del Estado y del mercado, pareciera que el nuevo concepto de “gestión” se vincula más con “liderar” procesos de anticipación, transformación e innovación en contextos “turbulentos”, y proponer estrategias que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones propias de la universidad: la enseñanza, la investigación y la extensión (Donini & Donini, 2003, pág. 12)

Ello nos hace notar la importancia de la gestión de cualquier institución, la cual es activar una serie de actividades como la organización y planificación para llegar a un objetivo. A la par nace un nuevo concepto de “gestión educativa” el cual se nutre de los principios básicos de la administración y gestión enriqueciéndose en lo teórico y práctico. Visto así “la gestión educativa es un conjunto de acciones realizadas por todos los componentes de una institución educativa, con roles definidos, que interactúan de manera organizada, usando determinados recursos, para el logro de un objetivo común.” (Ministerio de Educación VESFP, 2009, pág. 47).

Estas aproximaciones tienen la virtud de incidir en la Gestión educativa de las universidades o educación superior las cuales tienen etapas de acción ante el trabajo dentro de cualquier universidad pues según Alvarez de Zayas (2013, pág. 184), dichas etapas son las siguientes:

- a) El diagnóstico, primera etapa en la cual se establecen situaciones de un problema del contexto real y social, del cual salen ideas de innovación.
- b) Diseño, es el resultado de un complejo sistema de tareas. Por ello nacen objetivos, contenidos, métodos, las formas y los medios para realizar cada tarea con pertinencia y relevancia.
- c) Ejecución, se pone en práctica toda la parte del diseño, con procedimientos, técnicas, medios y formas racionales y que marquen trascendencia.

d) Evaluación, es ver los resultados, el rendimiento, el impacto, la efectividad y la productividad de todos los puntos ya mencionados.

Estas cuatro etapas son la base de cualquier proceso de gestión dentro de una universidad, las mismas deben hacerse evidentes en la gestión educativa para la mejora de cada proceso educativo en el ámbito de la educación superior. Esta mirada de gestión va en función a los logros que se quiere alcanzar y con los medios previamente establecidos, algo curioso porque toda organización esta sujeta a las relaciones y acciones de los individuos los cuales se entretajan a una unidad compleja la cual se transforma y se reorganiza para producir una acción.

2. Modelos de gestión educativa

Antes de hablar de los modelos de gestión debemos mencionar que la administración como pensamiento y organización evolucionó desde la escuela científica (Taylor 1856 – 1915), industrial (Fayol 1841 – 1925), y de relaciones humanas (Mayo 1800 – 1949), Así se encuentran las escuelas neoclásica, sociológica y la estructuralista o burocracia y la de sistemas y objetivos (Druker). Estos pensamientos de una administración empresarial fueron trasladados a una gestión educativa adoptando sus principios y prácticas, entendiéndose ello un modelo de gestión:

La forma de organizar y combinar los recursos con el objeto de cumplir con los objetivos; es decir, el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y mejorar el desempeño de la organización. Estos elementos se enmarcan a través de la normatividad, los objetivos misionales, los procesos básicos de operación, la estructura y organización, la cultura organizacional, las políticas y competencias del talento humano y la planeación estratégica formal de la organización. (Duque, 2009, pág. 39)

Un modelo de gestión educativa entonces será entendido como la disposición y organización de todos los recursos de una institución para la realización de actividades. Para ello el (Ministerio de Educación VESFP, 2009, págs. 30 – 41) cita a Alvarado (1998) en la historia de la administración de la educación en América Latina el cual ha desarrollado diferentes enfoques, los cuales son:

- a. Enfoque burocrático, fundamentado por Max Weber, consolida todo proceso con normas escritas (papeleo = burocracia), meritocracia, finalmente se establecen reglas, normas técnicas y procedimientos “Standard”, para cualquier situación dada.
- b. Enfoque sistémico, toda la acción educativa puede concebirse como un proceso mediante los diversos elementos de los profesores, materiales, alumnos currículo, etc. para ello todo fenómeno es visualizado en su totalidad para entenderlo mejor.

c. Enfoque gerencial, Este enfoque está compuesto por cuatro elementos claves: El planeamiento educativo (con la dimensión espacial: Plan nacional, regional, local, etc. y dimensión temporal: Plan estratégico a largo plazo, plan operativo anual, etc.), la organización educativa (organigrama, manual de funciones, reglamentos y procedimientos: desarrollo organizacional), la dirección (toma de decisiones y delegación) y el control educativo (evaluación).

Estos tres enfoques son los más aplicables en la educación, pero en la educación superior se aplica un modelo de “gestión de procesos” por lo que se mejora la organización en los procesos (investigación, docencia y extensión), y se garantiza el funcionamiento y perfeccionamiento de una institución educativa superior. “Los procesos son una secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado en el servicio educativo, con el fin de obtener buenos resultados en los estudiantes y satisfacción en los demás miembros de la comunidad educativa” (Correa de Urrea, Álvarez, & Correa, 2009, pág. 21), a la par permite:

- Enfrentar el cambio y el aprendizaje organizacional.
- Dar respuestas pertinentes a las demandas de la comunidad.
- Desarrollar la capacidad de adaptación al entorno
- Hacer más efectivo el uso de los recursos.
- Desarrollar capacidades y habilidades en la institución y en los grupos de trabajo para flexibilizar los procesos y actividades, con el fin de atender las expectativas y necesidades de los estudiantes y de la comunidad.
- Potenciar el aprendizaje organizacional con el fin de identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la organización.
- Estimular el desarrollo de competencias en la institución para que ésta identifique su saber hacer y los recursos que dispone para prestar los servicios educativos.
- Posibilitar procesos de innovación en la gestión directiva, académico-pedagógica, administrativa-financiera y de convivencia, lo que implica generar nuevas ideas y modificar constantemente los modelos mentales y de actuación.
- Estructurar el conocimiento de la institución en la búsqueda de solución de problemas de la sociedad mediante el desarrollo de un servicio educativo y social de calidad.
- Liderar en la organización procesos de gestión integral de los sistemas de aseguramiento de la calidad.

Como institución superior adoptar a un modelo de gestión entonces es potenciar el desarrollo mismo de la institución en miras de un desarrollo óptimo, pero este modelo puede acortar la el principio dialógico por los diversas jerarquías de mando y control, es así que la gestión desde diferentes enfoques no debe perder la humanidad misma a la que representa en la institución educativa entretejiendo canales de diálogo y acción para generar humanidad.

3. Gestión de los procesos universitarios ante la virtualidad

Las universidades son instituciones de educación superior que promocionan conocimientos científicos y sociales para su sociedad y/o contexto. Es así, que ayudan al desarrollo económico de cada país. Para hacer gestión en la universidad se debe cumplir la misión y visión (enfocado a una sociedad) con los actores principales los cuales son docentes, estudiantes y administrativos a través de actividades que están enmarcados en políticas educativas e ideologías pedagógicas.

Es así como las universidades “son instituciones sociales cuya misión esencial consiste en preservar, desarrollar y promover la cultura” (Alvares de Zayas, 2013, pág. 221), en el que se cumple una función social dentro de un sistema de gobierno el cual a través de un servicio de educación forman a los futuros profesionales.

La universidad debe lograr concretizar sus diferentes actividades con los docentes, en el campo de la investigación (producción de conocimientos), en lo productivo y en la interacción social (servicios que presta a la sociedad) dadas en una planificación, organización, dirección, coordinación y control.

En el caso de las universidades del Estado Plurinacional de Bolivia las universidades estatales gozan según la Constitución Política del Estado (CPE) de una autonomía en el manejo de la gestión institucional y en los recursos económicos los cuales toman decisiones para el bienestar de la universidad. En la actualidad, las universidades públicas se organizan en la gestión en base a los siguientes puntos:

- a) Modelo educativo, son los lineamientos educativos y pedagógicos de una formación para un futuro profesional.
- b) Plan estratégico institucional, es el proceso de planificación el cual se toman decisiones de dirección de una institución.
- c) Programas Operativos Anuales (POA), son planificaciones más específicas realizadas para un año de una determinada población.

Estos tres puntos básicos para hacer gestión mediante los procesos que cada uno lleva consigo y delegados a las diferentes facultades, carreras y programas dentro de cualquier universidad Boliviana. Un ejemplo podría ser la Universidad Mayor de San Simón ya que su gestión se desempeña bajo políticas de desarrollo de plan estratégico y enmarcado en su modelo educativo.

La UMSS durante el Proceso de Elaboración del Modelo Educativo ya ha realizado la revisión de sus fundamentos filosóficos; análisis FODA de sus funciones sustantivas en el contexto nacional, regional y mundial; así mismo, ha definido sus objetivos de largo plazo, Estrategias y Políticas (UMSS, 2013, pág. 10).

Este ejemplo muestra que primero se enmarcan en un modelo educativo (enfoque por competencias), luego realizan un plan estratégico el cual dura aproximadamente cinco años que son la base de todo el

funcionamiento de la universidad para luego finalizar con los POAs realizados por cada carrera dependientes de cada facultad. Es así que se desarrolla toda la gestión en una universidad pública.

Toda gestión de una universidad es de gran impacto y tamaño porque implica formación profesional articulada al desarrollo local y gubernamental, para ello existen dentro de la universidad dimensiones en los procesos universitarios que expresan el quehacer universitario, según Alvarez de Zayas, (2013, págs. 225 – 226) son los siguientes:

- Dimensión académica, en correspondencia con la definición misma de tecnología, expresa al aspecto de procedimiento, la manera de operar de los procesos, para obtener un producto de calidad, competitivo en el mercado.
- Dimensión administrativa, que asegura el quehacer universitario de dirección de cada proceso.
- Dimensión socio humanista, de carácter social.

Estas dimensiones operan bajo una metodología de trabajo los cuales llevan a una gestión universitaria que regularan el funcionamiento de una universidad. Lo cual será una prioridad en la gestión educativa para lograr ser una universidad por excelencia bajo resultados planificados:

La condición necesaria para que una Universidad sea de Excelencia consiste en que todos los sujetos en que ella participan hagan trabajo metodológico, lo que implica que todos participan en el diagnóstico del proceso, en su diseño, en su regulación y en su evaluación; es decir, en la administración, pero del proceso (Alvares de Zayas, 2013, pág. 235).

Ello generará nuevos compromisos y retos a la universidad, uno de ellos en la actualidad es responder a una educación virtual, el cual requiere una mejora en la gestión como prioridad, “el cambio se inicia con la decisión ejecutiva de asumir una filosofía organizacional con las consecuencias que implica” (López O. , 2006, pág. 59), esta “nueva” gestión debe garantizar la igualdad de oportunidades, de acceso a internet, de formación y de participación para todos los estudiantes. Además, se debe cambiar de actitud con los docentes, administrativos y de los mismos estudiantes partiendo de los programas de interacción social por lo cual se requiere una sensibilización y actualización de todos los recursos humanos para la atención adecuada en lo virtual, eso requiere primero un lugar de encuentro (plataforma académica y administrativa) intuitivo (fácil manejo) y de compartimiento (la información sea accesible y actualizada).

Uno de los primeros pasos en la gestión universitaria sería la inclusión digital de todas los estudiantes, docentes y administrativos que no pudieron completar la competencia digital, el mismo debe ser explicitó con ciertas actividades de actualización y capacitación enmarcados en el desarrollo del POA de una facultad, carrera y programa el cual “abordar un proceso de cambio planificado implica visualizar a la organización como totalidad, incluidos los individuos que la componen” (López O. , 2006, pág. 50).

También, existe una preparación previa para el personal administrativo, los docentes y estudiantes para fomentar de cierta plataforma virtual.

Enfrentar este desafío en la educación superior es por medio de la virtualidad trae consigo mismo trabajo con ciertos principios de acción y diálogo en los distintos programas y carreras que la universidad administra para esto dependerá de las autoridades superiores, docentes y administradores quienes deben promover un cambio en la universidad. Especialmente en tiempos de pandemia.

4. Interacción compleja ante una gestión virtual

Para replantear una gestión virtual se recurrirá a un pensamiento complejo para encaminar los procesos de este. Primeramente, analizar el contexto y realidad donde se hace gestión en este caso es en una universidad, cabe preguntarse antes de todo ello por qué volver algo físico en virtual. Se reconoce lo virtual como la acción que emula algo presencial es decir que mediante la computadora o celular podrás realizar todos los procesos para la institución realiza presencialmente (procesos universitarios). Morin (1990) nos proporciona 7 principios para analizar y reflexionar una realidad. Para fines de la temática y análisis serán los principios de lo dialógico, recursivo y el hologramático, los mismos ayudarán a entender mejor la situación.

El principio dialógico “nos permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Asocia dos términos a la vez complementarios y antagonistas” (Morin, 1990, pág. 106), este principio nos debe hacer notar como se sienten y comparten las personas que están inmersas en la gestión, hablamos de los docentes, estudiantes y administrativos, ellos como mantienen su unidad ante su dualidad interna, ello requiere examinar si existe roces personales, canales de comunicación y barreras físicas de interacción para que el mismo sea replanteada en su interacción.

El principio recursivo “es aquél en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce” (Morin, 1990, pág. 106) bajo este caminar notamos que para hacer gestión todos están inmersos al mismo tiempo son ellos mismos proponen los objetivos institucionales a los cuales se quiere llegar a realizar, se habla de un bucle que ayudara a reconocer como están las interacciones y como los mismos actúan en los resultados de la gestión.

El principio el hologramático es “el menor punto de la imagen del holograma contiene la casi totalidad de la información del objeto representado” (Morin, 1990, pág. 107) aquí se reflexiona sobre la organización en la misma gestión, ya que si la misma no es la adecuada el mismo pierde el interés ante el logro de los objetivos de la gestión. Toda organización en una gestión se debe a sus partes y a su singularidad que cada una presenta al momento de encaminar las partes entre sí.

Bajo estos principios podemos examinar la gestión sin olvidar “la condición humana” ante lo común y lo diverso en las culturas, entonces “conocer lo humano es, principalmente, situarlo en el universo y a la vez separar lo de él” (Morin, 1999, pág. 18). Una tarea bastante ardua porque a la par también se debe tocar asuntos académicos (curricular), administrativos (procesos) y de interacción (enlace con la sociedad).

La actual gestión universitaria esta inmersa en una incertidumbre producida por la cuarentena dinámica porque desaparece la universidad física para complementarse a lo virtual una preocupación latente ya que las tecnologías toman la gestión física para volverlo una plataforma académica y administrativa, diversas son las metodologías y herramientas ante su accionar por ejemplo el teletrabajo y el trabajo a distancia sin olvidar la compra o creación de una plataforma. Pero las repercusiones de las mismas se reflejarán en el logro de los objetivos mismos de la institución superior, además que la sociedad lo demandara o premiara según el ritmo de trabajo que presente.

Discusión

Históricamente la universidad ha luchado en implementar la excelencia en sus servicios y en la investigación para ello se plantea una serie de objetivos a ser realizables en una gestión o un periodo de mandato (universidades públicas) poniendo como base lineamientos de acción conjunta para la realización de un Plan de Desarrollo Universitario (debe ser ejecutado en base a sus objetivos de acción) con lineamientos al Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana planificando así una gestión estratégica. Pues esta forma de gestión activa una serie de actividades de planificación y organización en las facultades, carreras y programas, tal es el caso de la UMSS que diagnostica (FODA), diseña (plan de desarrollo), ejecuta (POAs) y evalúa (cierre de gestión en base al cumplimiento del plan).

Se identifico que la UMSS sostiene un modelo de gestión educativa mediante procesos de los cuales requieren un antes y un después pues este modelo es enfocado a un plan de lineamientos estratégicos y de acción conjunta los cuales organiza todos los recursos humanos (docentes, estudiantes y administrativos). Algo interesante que pasa en la UMSS es la autonomía que cada sector tiene: los docentes (gremio) delimitan acciones conjuntas para la enseñanza; los estudiantes (centros) definen políticamente fechas y aprueban acciones que devienen de los consejos (universitario, facultativo y de carrera) y los administrativos que operativizan el funcionamiento interno en la universidad. Sin embargo, todos están sujetos a un reglamento interno que define derechos y obligaciones (estatuto orgánico de la UMSS). Examinar esta gama de tejidos que hacen un mismo telar llamado UMSS es muy compleja ya que es la autonomía es un hilo muy fino que delimita acciones a favor o en contra al momento de hacer gestión.

Un aspecto que aun esta latente en las facultades es su burocracia en tal sentido con lo teórico no deja cumplir el modelo de procesos, este problema es un vicio que se arrastra de años porque las prácticas de firmar un documento de una oficina a otra son más factibles que entregarlo virtual, pues es una apreciación propia de la burocracia y comodidad de los administrativos que deben garantizar el perfeccionamiento de la universidad. Varios son los motivos (actualización, no contar con personal calificado, etc.).

El cambio es un factor muy importante al hacer gestión ya que la realidad (demandas de la sociedad) encamina a desarrollar capacidades y habilidades identificando las fortalezas y debilidades que darán estructura a los procesos de innovación en las dimensiones académica, administrativa y sociohumanista.

En conclusión, se pudo analizar que la gestión universitaria es encaminada desde un modelo educativo el cual da lineamientos educativos y pedagógicos en las acciones académicas. La teoría también nos demuestra que para hacer gestión es indispensable el plan estratégico institucional para la toma de decisiones académicas y administrativa (procesos universitarios), operable en los Programas Operativos Anuales (POA) realizables por las facultades, carreras y programas.

Toda esta interacción que se genera en la gestión universitaria nos permite notar todo un sistema complejo al momento de ejecutar o dar cumplimiento a los objetivos trazados, en el camino se puede replantear los lineamientos a cumplir, haciendo práctica el pensamiento complejo. El principio dialógico nos ayudará a ver la dualidad dentro de la unidad (universidad – gestión – personal) el cual nos permitirá ver las barreras de interacción. El principio recursivo nos hará reconocer los resultados enfocados a lo que se producirá en la gestión. El principio hologramático nos dará una reflexión sobre la propia organización de la gestión ya que este se debe a sus partes y a su singularidad que cada una presenta.

La virtualidad en la gestión universitaria es una de las acciones más prontas a ser tomadas en toda institución superior, ya que el mismo será exigido por la misma realidad. El mismo evoca no solamente el uso de una plataforma, sino que este debe generar recursividad en su uso además de representar hologramáticamente a todos los que son parte de la gestión (docentes, estudiantes y administrativos) ya que por medio de lo dialógico se escogerá el uso de la herramienta digital que supere lo burocrático y de mejora a lo académico. Entonces la UMSS implementa un plan de contingencia (emergencia por el COVID 19) subsanando de forma secuencial las actividades administrativas y académicas con el teletrabajo y el trabajo a distancia.

En este sentido hablar de una gestión universitaria virtual es rescatar primero la visión de humanidad de Morin para reconocer al ser humano como una unidad biológica, física, psíquica, espiritual y cultural del cual la gestión se sirve en su propia recursividad. Al mismo tiempo reconocer la incertidumbre ante lo virtual esperando lo inesperado en los procesos académicos y administrativos que la herramienta dará a conocer en su utilidad. Para finalizar reconocer primero a la persona como miembro (ser hologramático) antes que a la herramienta digital que solo complementará una parte en la gestión universitaria.

Lista Referencias

Alvares de Zayas, C. M. (2013). *La universidad, su gestión y su evaluación*. Bolivia: Kipus.

Bautista, N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones*. Bogotá: Manual Moderno.

Bolivia CPE. (2008). Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia. La Paz: Asamblea Legislativa Plurinacional.

Bolivia Ley 070. (2010). Ley 070 Avelino Siñañi y Elizardo Pérez. . La paz: Asamblea Legislativa Plurinacional.

Correa de Urrea, Á., Álvarez, A., & Correa, S. (2009). La gestión educativa un nuevo paradigma. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó.

Donini, A., & Donini, A. (2003). La gestión universitaria en el siglo XXI. . Argentina : Universidad de Belgrano.

Duque, E. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Innovar*, 25-42.

López, M., Marualanda, C. E., & Bustamante, D. A. (2009). La educación virtual, análisis y gestión en las universidades de Manizales. *Universidad Católica del Norte*, 1 -24.

López, O. (2006). *La Universidad del Siglo XXI*. Costa Rica: Guayacán.

Mendoza, R. (2020). Abordajes de la enseñanza virtual en la educación superior, una preocupación compleja. *Yuracomplexus*, 1-23.

Ministerio de Educación VESFP. (2009). Gestión y planeación educativa. Unidad de formación. Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional (VESFP). . La Paz: s.e.

Morin, E. (1988). *El Método III: El conocimiento del conocimiento*. Madrid: Cátedra.

Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. Paris, Francia: Unesco.

Rama, C. (2012). Los caminos de la reforma, la virtualización universitaria en América Latina. *Historia de la educación Latinoamericana*, 1-30.

Stephen, R., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación .

UMSS. (2013). *Plan de Desarrollo de la UMSS* . Cochabamba: s.e.

UMSS. (2019). *Guía Conceptual de Planificación Operativa de la UMSS*. Cochabamba: s.e.

UMSS. (2020). *PLAN DE CONTINGENCIA*. Cochamba : s.e.

UMSS. (2020). *Reglamento tranitorio para la presentación y defensas de los trabajos academicos de las modalidades de graduación* . Cochabamba: s.e.