

Carlos Eduardo Corral Mendoza\*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0345-5812>

Ligia María Izurieta Rubira \*\*

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9728-5921>

María Yessenia Macías Vera\*\*\*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8470-7083>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE  
ECUADOR

UNIVERSIDAD LAICA ELOY  
ALFARO DE MANABÍ  
ECUADOR

\*Unidad Educativa Fiscal "Pedro Balda Cucalón", Distrito de Educación 13D02 Manta-Montecristi-Jaramijó. Ecuador. Correo electrónico: [edu\\_corral@hotmail.com](mailto:edu_corral@hotmail.com)

\*\*Unidad Educativa Fiscal "Pedro Balda Cucalón", Distrito de Educación 13D02 Manta-Montecristi-Jaramijó. Ecuador. Correo electrónico: [ligiaizurieta@hotmail.com](mailto:ligiaizurieta@hotmail.com)

\*\*\*Facultad de Hotelería y Turismo. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Ecuador. Correo electrónico: [yessenia.macias@educacion.gob.ec](mailto:yessenia.macias@educacion.gob.ec)

## GESTION UNIVERSITARIA EN POST-PANDEMIA: IMPLICACIONES PARA UNA ESTRATEGIA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO

*UNIVERSITY MANAGEMENT IN POST-  
PANDEMIC: IMPLICATIONS FOR AN  
ELECTRONIC GOVERNMENT STRATEGY*

Recibido:

02-08-2020

Aceptado:

08-09-2020



**GESTION  
UNIVERSITARIA EN  
POST-PANDEMIA:  
IMPLICACIONES PARA  
UNA ESTRATEGIA DE  
GOBIERNO  
ELECTRÓNICO**

UNIVERSITY MANAGEMENT  
IN POST-PANDEMIC:  
IMPLICATIONS FOR AN  
ELECTRONIC GOVERNMENT  
STRATEGY

**Resumen**

El ensayo tiene el propósito de reflexionar sobre las implicaciones que una estrategia de gobierno electrónico representa a la gestión de las instituciones universitarias afectadas por la “no presencialidad” durante el periodo de confinamiento generado por el virus COVID 19. Se plantea que una estrategia de gobierno electrónico puede significar una herramienta que permitirá incorporar valor y modernización a las funciones universitarias hasta ahora desempeñadas, a través del uso intensivo de la virtualización casi total de sus actividades. Como conclusión una estrategia de gobierno electrónico puede guiar los procesos universitarios hacia dos grandes fines: la transformación social y la canalización eficiente de dicho cambio a través del uso intensivo de las TIC y la virtualidad en contextos de aislamiento social.

**Descriptores:** gestión universitaria; gobierno electrónico; covid 19; virtualidad.

**Abstract**

The essay has the purpose of reflecting on the implications that an electronic government strategy represents for the management of university institutions affected by “no presence” during the period of confinement generated by the COVID 19 virus. It is proposed that an electronic government strategy can mean a tool that will allow adding value and modernization to the university functions performed up to now, through the intensive use of almost total virtualization of its activities. In conclusion, an electronic government strategy can guide university processes towards two main goals: social transformation and the efficient channeling of said change through the intensive use of ICT and virtuality in contexts of social isolation.

**Keywords:** university management; electronic government; covid 19; virtuality.

## INTRODUCCIÓN

El cierre de las instituciones educativas a nivel global, producto de las medidas de confinamiento para evitar la propagación del COVID 19, ha generado un escenario imprevisto e impensable por quienes se dedican al estudio y proyección de los sistemas educativos. En el caso de las instituciones de educación superior, la situación afectó al 98% de estudiantes y docentes de América Latina, según el reporte de la UNESCO/IESALC (2020).

Ante esta situación, desde el mes de marzo 2020, la mayoría de las universidades respondieron rápidamente, transfiriendo los cursos de pregrado y postgrado presenciales a “un formato en línea como una acción urgente o *en caliente*”, según refiere García-Peñalvo, et al. (2020). De modo que no debe extrañarnos que las universidades hayan sido una de las primeras instituciones educativas en asumir el desarrollo de las actividades académicas de manera “virtual”; pues llevan años siendo pioneras en la experiencia de la educación a distancia en modalidad semipresencial o totalmente en línea, en combinación con la oferta presencial. Hoy en día todas las universidades del mundo tienen una página web, y las más avanzadas poseen un “campus virtual”, que coexiste con las instalaciones de una sede física.

La “virtualidad” es un proceso ampliamente conocido por las universidades en esta segunda década del siglo XXI. Diversas reuniones y documentos regionales advierten sobre la importancia del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los procesos académico administrativos universitarios (CEPAL, 2015; CRES, 2018; CRES, 2008; Declaración de Lima, 2016, entre otros). Sin embargo, el repentino replanteamiento de la prestación de los servicios educativos que supuso el uso intensivo de todo tipo de plataformas y recursos tecnológicos para garantizar la continuidad de los aprendizajes, ha sobrepasado cualquier proyección en el uso de la virtualización universitaria. Efectivamente, a decir de la UNESCO-CRESALC (2020), parece claro que en todo el mundo el cese temporal de las actividades presenciales de las Instituciones de Educación Superior (IES) ha operado como un enorme *disruptor* sobre su funcionamiento, de modo que el impacto de esta disrupción es muy variable y depende, en primer lugar, de su capacidad para mantenerse activas en sus actividades académicas y, en segundo lugar, de su sostenibilidad financiera.

Es posible apreciar que la gran problemática que ha representado la repentina y total “virtualización” de los procesos académicos, refleje el débil manejo que muchas universidades de nuestra región vienen implementando en la concepción referida a la gestión de las TIC. Al

respecto Pardo & Cobo (2020) alertan lo siguiente:

Como cualquier organización que deba innovar de forma impuesta por condiciones sociales o de mercado, muchas universidades han improvisado, llegando tarde o con una preparación insuficiente a esta adaptación, aplicando voluntarismo y replicando en la virtualidad modelos de aprendizaje que ya están siendo obsoletos en la presencialidad. Más allá de algunas buenas prácticas de colegas docentes y equipos de desarrolladores, la pandemia demuestra que la mayoría de universidades de Iberoamérica están en *vías de desarrollo* en cuanto a lo digital. (p. 8)

Concebir e implementar la Virtualización de la universidad implica asumir una estrategia de administración y gestión que va más allá de la informatización de la enseñanza, llevando a la adecuada actuación de los actores y su interacción con las innovaciones que se generen y con los sistemas comunicacionales que se establezcan tanto al interior como en la vinculación con el entorno. De ahí que *virtualizar* la universidad, sobre todo, virtualizar sus espacios funcionales, o en otras palabras, disponer sectores del ciberespacio para apoyar o sustituir tecnológicamente las actividades académicas y administrativas realizadas físicamente en los espacios tradicionales, de modo que su virtualidad, en los términos descritos, se potencie (Piñero, et al.,2007, p.14).

Ante la expansión de la funcionalidad en los servicios y procesos académico administrativos universitarios mediados en un aumento significativo y sin precedentes por las TIC, se impone el replanteamiento y transformación de las formas de organización del trabajo institucional, de las relaciones humanas dentro y fuera de la institución, e inclusive de las estructuras de poder prevalecientes, en aras de atender los nuevos compromisos de eficacia y eficiencia de sus funciones misionales demandas por la nueva sociedad post-pandémica, en la que los entornos caracterizados por la interactividad y la interoperabilidad de los servicios educativos virtualizados, tendrán indudablemente una clara consolidación en el futuro inmediato y mediato.

En el funcionamiento de una universidad “virtualizada”, aspectos como la infraestructura tecnológica, la automatización de procesos, el uso de redes y de internet, la capacitación permanente, la inmediatez de los servicios, rendición de cuentas, transparencia, conformación de comunidades de aprendizaje y de conocimiento, entre otros, deben ser considerados en una estrategia de gestión universitaria alineada con los requerimientos del uso

intensivo de las TIC, toda vez que el escenario de confinamiento avizora una nueva visión de servicio educativo en el marco de una mayor conectividad con la sociedad y con los usuarios potenciales de las actividades y procesos universitarios.

El gobierno electrónico se presenta como una herramienta de oportunidad que no sólo permitiría incorporar valor a las funciones universitarias hasta ahora desempeñadas, a través del uso intensivo de las TIC, sino que podría utilizarse como estrategia de gestión para alcanzar la modernización universitaria en relación con la necesidad de alcanzar la excelencia y lograr una mayor transparencia en la gestión de sus funciones, así como la búsqueda de una mayor eficiencia y el mejoramiento de la calidad, la responsabilidad y la democratización en la prestación de los servicios y su vinculación con la sociedad. (Carrillo, et al., 2004).

Desde esta perspectiva, el presente ensayo pretende reflexionar sobre las implicaciones y posibilidades que el gobierno electrónico puede representar como estrategia para el replanteamiento de los procesos de gestión de una gran mayoría de universidades en Latinoamérica, las cuales, durante meses, se han visto obligadas a cerrar las aulas y pasillos de sus instalaciones físicas, y pasar a la prestación de la enseñanza vía on line. Se disertará sobre algunas precisiones conceptuales sobre el gobierno electrónico, los alcances en la gestión universitaria, y finalmente se esbozan algunas implicaciones como estrategia de innovación y transformación universitaria.

## DESARROLLO ARGUMENTATIVO

### Precisiones sobre el gobierno electrónico

El amplio uso de las TIC y la expansión universal de la sociedad de la información significada por el uso del internet, la virtualización, la interactividad y la inmediatez, llevó a la conformación de nuevos espacios de relaciones sociales y espacios colectivos para el intercambio de la información y el conocimiento, llamada a finales del siglo XX como “la sociedad en red” (Castell, 1997). Este avance permitió la posibilidad que, a pesar de las distancias entre las personas o las empresas, los datos, información o conocimientos tuviesen acceso con facilidad a nivel global. Aparece entonces, la interoperabilidad, como “la habilidad de los sistemas TIC, y de los procesos de negocios que ellas soportan, de intercambiar datos y posibilitar compartir información y conocimiento (Comisión Europea, 2006).

El impacto estratégico de las TIC mediante la interoperabilidad permitió la emergencia

del comercio electrónico o e-busines, así como también generó cambios profundos en el funcionamiento de la administración pública, ejecutando políticas públicas que mejoraban la proximidad y relación con los ciudadanos. Es así como surge el Gobierno Electrónico.

El gobierno electrónico (e-Government) puede ser definido como el conjunto de procesos y sistemas soporte de los mismos, que permiten el acceso telemático interno (gestores) y externo (usuarios) a los servicios ofrecidos por una administración, tanto para la consulta de información como para la *teletramitación*. El uso intensivo de las TIC es el denominador común en las variadas conceptualizaciones sobre el gobierno electrónico, siendo que la OCDE (2005), lo plantea como "la utilización de las TIC, y en particular Internet, como una herramienta para lograr un mejor gobierno". De allí, que la implementación de una estrategia de gobierno electrónico puede coadyuvar a lograr mayores niveles de eficacia y eficiencia, al tiempo de proveer mejores servicios, fomentar la participación ciudadana y, además, promover mayor transparencia en la gestión para aquellas instituciones con alta intensidad de vinculación y atención al público.

Sobre las implicaciones y beneficios del gobierno electrónico, Riascos, et al. (2008) señalan que es uno de los elementos clave de este nuevo escenario, cuyas principales señas de identidad son la irrupción e incorporación masiva de nuevas tecnologías, el incremento en la exigencia de calidad y la estructuración de nuevos servicios públicos. Al respecto, también Royero (2007) refiere que el "e-gobierno contribuye a una mejor conectividad y fortalecimiento de los niveles de acceso, penetración y apropiación tecnocultural de dichas tecnologías en la sociedad del conocimiento hacia el desarrollo" (p.4).

Sin embargo, existen otras concepciones, que orientan la apreciación del gobierno electrónico, más allá de lo puramente tecnológico al representar una manera de mejorar la eficacia, la eficiencia y la amabilidad del sector público, y como consecuencia mejorar la calidad de vida de la gente y facilitar el crecimiento económico (Ramírez Orozco, 2008). Por lo tanto, a decir de Diáguez et al. (2015):

El desarrollo de políticas de e-gobierno es una herramienta poderosa para las administraciones públicas que, si se aplica de manera efectiva, puede contribuir de manera sustantiva con la mejora en los procesos internos de la administración gubernamental, fundamentalmente, y en una segunda instancia con el desarrollo económico y social sustentable de una comunidad. (p.5)

Como se aprecia el uso de las TIC mediada por una estrategia de gobierno electrónico puede contribuir a una profunda transformación institucional, en tanto mejora la eficiencia para desarrollar formas de atención y gestión innovadoras y creativas, en aras de fomentar el compromiso institucional y la participación de los usuarios. Este proceso de innovación, requiere una reestructuración y madurez en el entorno tanto organizativo como social, en el cual no solo se redimensione la responsabilidad de quien presta los servicios, sino también de quien los recibe.

De tal forma que el gobierno electrónico puede constituirse en una estrategia de innovación y transformación de la gestión de aquellas instituciones universitarias que durante esta pandemia, han visto intensificados los procesos de virtualidad de sus servicios educativos, “en virtud de las implicaciones y posibilidades de mejoramiento y ampliación de la cobertura, no sólo de los productos y procesos académicos-administrativos que ofrece, sino además de la participación e integración de los actores y entre quienes establecen vínculos en esos espacios” (Piñero y Carrillo, 2009, p.17).

### **Alcances del gobierno electrónico en la gestión universitaria**

Las funciones misionales de la universidad son ejecutadas mediante labores que llevan a cabo procesos y procedimientos específicos para la planificación, organización, ejecución, evaluación y control de las actividades implícitas en el hacer académico desde sus relaciones intra institucionales y con el entorno. Esta dinámica es lo que se ha dado por llamar “gestión universitaria”, la cual implica además la adecuación de recursos humanos, materiales y financieros.

No existe una fórmula o modelo específico para analizar o implementar la gestión universitaria. De hecho, cada institución de educación superior, encuentra dentro de su contexto geográfico y situacional lo esencial para concretar sus objetivos en acciones, que han llevado incluso al establecimiento de una diversidad de premisas e indicadores en la determinación de la calidad universitaria. En todo caso, la gestión universitaria refiere un fenómeno sistémico, complejo, integrador y multidimensional que refiere diversidad de estrategias, mecanismos y decisiones para el uso eficiente y eficaz de recursos, y el desempeño del talento humano en aras de cumplir con los fines y objetivos institucionales. Así lo refiere Véliz (2017), al establecer que la gestión universitaria:

Es un proceso global, complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos pedagógicos, epistemológicos e ideológicos que tiene como finalidad garantizar un crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización para cumplir con los objetivos prefijados en los marcos normativos y regulatorios del Estado vinculado a “liderar” procesos con prevención, transformación e innovación en contextos de constantes cambios, que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones universitarias enseñanza, investigación y extensión. (p. 10)

Según Veliz-Briones et al. (2016) las dimensiones que regulan la gestión universitaria vienen dadas por los recursos humanos, los procesos académico administrativos, la toma de decisiones, la comunicación, la gestión de la información y la infraestructura. De allí que los autores valoran la infraestructura como la base de los recursos en la gestión universitaria y está integrada con la gestión de la información con vistas a proveer recursos para desarrollar las futuras capacidades de la universidad, las cuales se complementan con el desempeño de sus recursos humanos para desarrollar capacidades y se crean nuevas capacidades en los procesos universitarios. (Veliz-Briones et al., 2016, p.6).

De cualquier modo, la gestión universitaria de cada universidad ha de ser flexible a los cambios, avances o demandas del entorno, lo cual conlleva que el desarrollo de las funciones de docencia, investigación y extensión sea vinculado a los criterios de la tan deseada pertinencia institucional. Es así como las universidades deben aprender a vivir en el cambio, anticipándose con decisiones transformadoras que permitan su supervivencia y desarrollo, lo que las conduce a una concepción esencialmente estratégica de su gestión, lo cual se manifiesta en una adaptación sistemática al entorno cambiante, con una visión compartida del futuro deseado de la organización (Murrillo, 2019).

En el contexto del aislamiento social generado por la pandemia del COVID 19, las universidades de todo el mundo se han visto en la necesidad de replantear la prestación de los servicios educativos y funcionamiento de las tareas de investigación y extensión, para lo cual se ha realizado el uso intensivo de todo tipo de plataformas y recursos tecnológicos para garantizar la continuidad del aprendizaje, siendo esto según la UNESCO-IESALC (2020) “el experimento más audaz en materia de tecnología educativa, aunque inesperado y no

planificado”. Aun cuando los planteamientos de la Agenda 2030 (ONU, 2015), han generado ciertos impactos en las demandas para que las universidades estén a la vanguardia de las transformaciones necesarias que induzcan a la construcción de nuevos cimientos más resistentes y cooperativos, lo cierto es que el cierre de las instalaciones físicas, tomó por sorpresa a las IES ante la solución más inmediata y en tiempo record, vinculado al uso intensivo del teletrabajo y la educación a distancia.

Pese a que las universidades, constituyen las instituciones educativas con mayor avance en el uso de las TIC, esta estrategia de digitalización repentina de las actividades universitarias, especialmente las dedicadas a la docencia, ha significado un elemento “disruptor” en la cotidianidad de la gestión universitaria. Así lo refiere BID UNIVERSIA (2020) al señalar que:

En el caso de las universidades donde ya había un camino recorrido en los procesos de digitalización, se pudo dar una respuesta satisfactoria ante la coyuntura, mientras que en las universidades donde no había experiencias preliminares en teleeducación se han identificado grandes dificultades para responder con inmediatez a la creación de una plataforma tecnológica efectiva, viendo comprometidos algunos sistemas educativos y la formación de miles de estudiantes. Como consecuencia, dependiendo de la capacidad de respuesta de cada universidad, se ha evidenciado un desbalance en la implementación de recursos y el despliegue de competencias (p. 2).

Al respecto, Cejas y Alfonso (2012), señalan que la gestión universitaria conduce a la necesidad de aplicar herramientas de dirección avanzadas como solución permanente, integral y sistemática a las deficiencias e insuficiencias de la actual gestión. Las nuevas herramientas de gestión, vienen dadas en virtud que al virtualizar los espacios de formación en pregrado y postgrado, se hace necesario virtualizar otros procesos paralelos de apoyo a la gestión académica, como son los procesos administrativos; al tiempo que el amplio universo de actores y usuarios conectados (la mayoría integrantes de la generación millennial), durante esta pandemia exigirá mejorar la calidad de la información institucional que se ofrezca, pero también una mayor inmediatez, facilidad, interacción y transparencia en la prestación y tramitación de la misma.

Consideramos que una estrategia de gobierno electrónico puede significar una herramienta que permitirá incorporar valor a las funciones universitarias hasta ahora desempeñadas, a través del uso intensivo de las TIC. A decir de Carrillo, et al. (2004), se

plantea la posibilidad de ser utilizado como una estrategia de gestión para alcanzar la modernización universitaria en relación con la necesidad de una mayor excelencia y transparencia en la gestión de sus funciones, así como la búsqueda de una mayor eficiencia y mejoramiento de la calidad, responsabilidad, democratización y ampliación de la cobertura en la prestación de los servicios y su vinculación con la sociedad.

El gobierno electrónico como estrategia de gestión universitaria no implica tecnificar la burocracia o procesos presenciales, sino que se vincula a una alternativa innovadora dirigida a planificar la creación de nuevos procedimientos y recursos asociados a viejos y nuevos servicios, a los fines de adecuar y simplificar la nueva vida de interacción virtual o a distancia entre los miembros de la comunidad universitaria y la comunidad en general, haciéndola a su vez más eficiente y con mayor calidad.

Asumir el gobierno electrónico en la gestión universitaria va más allá del uso intensivo de las TIC, lo cual no determina en sí mismo la mejora de los procesos o una mayor facilidad para la extensión de servicios electrónicos. Es necesario que sea incluida dentro de una estrategia de modernización que incorpore otras actuaciones relativas a la modificación y simplificación de procesos académicos-administrativos, reforma de normas y procedimientos, y en definitiva que suponga el establecimiento de un marco organizativo capaz de dar soporte a la administración electrónica y que permita una ampliación y mejoramiento de la calidad y transparencia en la cobertura de los servicios ofrecidos (Piñero y Carrillo, 2009).

### **Implicaciones de gestión para una estrategia de gobierno electrónico**

Cualquier estrategia de gestión universitaria está orientada establecer los caminos que permitan transitar a la institución desde la situación presente hacia aquella donde desea estar, considerando sus retos y expectativas de futuro en atención a las demandas del contexto social, científico y tecnológico. De allí que sea necesario precisar aspectos que vinculan con la adecuación de los recursos tecnológicos, pero también con las capacidades humanas, económicas y normativas actuales y deseables para lograr una interacción transparente y eficaz a los potenciales usuarios internos y externos a la institución.

Desde esta perspectiva, la idea de una estrategia de gobierno electrónico, supone un proceso que va más allá de la tecnificación de un campus virtual; planteamiento éste que no es nuevo, siendo puntualizado por Silvio (1998) hace más de veinte años, al indicar que la nueva configuración de los espacios virtuales en la universidad deviene en la concepción de un

campus virtual cuyo esquema podría vincular y soportar espacios funcionales virtualizados: en el aula virtual, la transferencia de conocimiento, en el laboratorio virtual, la generación de conocimiento, en la biblioteca virtual, la conservación e intercambio de conocimiento, y en la oficina virtual, es decir la gestión general del conocimiento y la funcionamiento universitario.

A decir de Piñero, et ál. (2007) una estrategia institucional universitaria de gobierno electrónico debe partir de premisas que se orienten hacia la visión estratégica, la infraestructura tecnológica, la automatización de procesos, el uso de redes y de internet, la capacitación permanente y la inteligencia para la gestión.

Por consiguiente, es importante que el equipo de gestión universitaria realice un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en atención a los criterios de cobertura de servicios educativos académico-administrativos que caracterizaron los cinco (5) niveles de presencia o avance de gobierno electrónico y se determinó la presencia o no en los portales o páginas web de las universidades en cuestión, establecidos según Piñero y Carrillo (2009, p.21). A saber: a) Presencia emergente en línea (información estática); b) Presencia mejorada en línea (información más dinámica y con opciones); c) Presencia interactiva (intercambio de información formal entre el usuario y la universidad); d) Presencia transaccional en línea (acceso fácil a los servicios, priorizados por el usuario); y finalmente e) Presencia totalmente integrada en línea (portal único que incluye todos los servicios virtualizados).

El análisis situacional permitirá a su vez la determinación de la matriz FODA para delinear estrategias y políticas a seguir, en el marco de los siete principios del gobierno electrónico establecidos en la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (CLAD, 2007), como son: igualdad, legalidad, conservación, transparencia y accesibilidad, proporcionalidad, responsabilidad y adecuación tecnológica.

Será necesario pues que el diseño del plan de una estrategia de gobierno electrónico en la gestión universitaria, contemple asimismo premisas fundamentales propuestas por Piñero, et al (2007, p.16) tales como:

- a) Liderazgo, para conseguir superar las resistencias al cambio, mover las voluntades de todos los actores de la comunidad universitaria
- b) Visión y compromiso compartido para el cambio, asumido por los diferentes actores institucionales y orientados por los genuinos principios y valores académicos.

- c) Discusión, desarrollo, elaboración e implantación de un *proyecto institucional estratégico de innovación tecnológica para el gobierno electrónico*. Lo cual conlleva:
- d) Conocimiento de los requerimientos, necesidades y demandas de los usuarios internos y externos a la institución.
- e) Análisis y definición de la cadena de valor institucional
- f) Desarrollo y/o adquisición (según el caso), transferencia y evaluación tecnológica de una plataforma tecnológica con las capacidades necesarias para sostener la red de interactividad deseada.
- g) Análisis, planificación, implementación y evaluación compartida (horizontal y vertical) de un programa de reingeniería de todos los procesos y procedimientos vinculados con las funciones universitarias y actividades de gestión académico-administrativas que pasarán a la red de interactividad electrónica.
- h) Desarrollo de procesos de consulta, asimilación, capacitación permanente, información, validación y desarrollo de competencias en cada uno de los miembros de la institución y a todos los niveles
- i) Conformación de un(os) equipo(s) de trabajo multidisciplinario, dándole (s) jerarquía organizativa para la planificación, ejecución y evaluación permanente del proyecto institucional estratégico de innovación tecnológica para el gobierno electrónico.
- j) Diseño, implementación y actualización de estándares de calidad del servicio prestado
- k) Seguimiento permanente de las expectativas de los usuarios tanto para orientar la agenda de los servicios como para desarrollarlos
- l) Mejora de los marcos regulatorios y normativos que sustentan el funcionamiento académico- administrativo de la institución universitaria,

Alcanzar el diseño e implementación de una estrategia de gobierno electrónico en la gestión universitaria en este tiempo de pandemia significaría entre otros aspectos los siguientes alcances:

- a) Aproximar la gestión de los procesos universitarios a los usuarios académicos y a la comunidad en general, facilitando la comunicación e la interacción por medios

electrónicos.

- b) Ampliar la oferta de servicios y productos académicos, más allá de los servicios de educación en línea, como consultas de bibliotecas, servicios administrativos, entre otros.
- c) Incrementar la calidad de los servicios y productos académico tradicionales, y nuevos, al mejorar la eficiencia, la eficacia, inmediatez y transparencia de la gestión universitaria.
- d) Optimizar los modos de organización y funcionamiento de la gestión universitaria, simplificando trámites y procedimientos que se hacían de forma presencial antes de la pandemia.
- e) Incrementar la socialización del conocimiento y la información generada por los actores académicos a la sociedad.

Finalmente es necesario puntualizar que una estrategia de gobierno electrónico no debe ser vista como un fin en sí mismo, más aún, su carácter esencialmente instrumental requiere de la revisión, rediseño y optimización de los procesos como paso previo a la introducción de cualquier cambio en la tecnología o en las funciones de producción de las instituciones de educación universitaria. De esta manera, el Gobierno Electrónico adquiere la doble dimensión de agente catalizador de los urgentes y necesarios cambios en los procesos académico administrativos, pero también de herramienta para mejorar el desempeño de la universidad hacia su redimensionamiento ante la emergencia de una nueva sociedad post-pandémica.

### A MANERA DE CONCLUSIONES

Si hay una institución que ha respondido con rapidez a las consecuencias inmediatas del aislamiento social impuesto de manera global, por la gran mayoría de los países y ante las amenazas de contagio del COVID 19, son las universidades. Los escenarios futuros, no auguran un retorno mediato a las aulas, ni a los espacios físicos que conforman los servicios misionales universitarios, por lo que debemos asumir que la virtualidad llegó para quedarse. Por lo tanto, aun cuando la adaptación los primeros meses del 2020, fue repentina, las instituciones de educación superior deben tener claro que “la improvisación ya no debe admitirse como una excusa porque ya conocemos los efectos de este virus” (García Peñalvo, 2020).

La universidad en este nuevo “entorno socio-tecnológico” vive un momento histórico,

en el que debe apostar por variaciones en la dirección de adaptación a los cambios y dar respuesta a nuevas necesidades y demandas de la sociedad post-pandémica que se avizora ampliamente digitalizada; siempre en aras de sobrevivir como institución y seguir siendo referente primario de nuestra sociedad. El problema es qué debe cambiar, pero para ello es necesario que haya clarificado los conceptos básicos que le dan su razón de ser y la fundamentan.

Estos cambios devienen no solo en los procesos de generación y transmisión de conocimientos, y en los procesos de enseñanza-aprendizaje virtualizados, sino también en nuevas maneras de gestionar las funciones universitarias. De allí que, cuando se trata de transformación y modernización universitaria ante los contextos de COVID 19, indiscutiblemente no puede obviarse la influencia que las TIC y la virtualidad tienen en el proceso de gestión universitaria.

De tal modo, las instituciones universitarias tendrían que adoptar nuevas formas de organización del trabajo, nuevas formas de dirección y gobierno. Así, la gestión de sus procesos académico administrativos es la única práctica que hace posible que sus sustantivas tareas, funciones y quehaceres, tengan mayor significado que el sólo hacerlas. Este planteamiento es subyacente a considerar que, para viabilizar la eficiencia de la gestión universitaria en correspondencia con las múltiples y complejas exigencias de un accionar académico, por la vía del campus virtual mediante el uso intensivo de los procesos y procedimientos implicados en las TIC y alcanzar los objetivos señalados, es consecuente con los esfuerzos por transformar las relaciones entre la universidad y los actores internos y externos que la integran, a partir del empleo una estrategia de gobierno electrónico.

En el planteamiento de una estrategia de gobierno electrónico subyace la consideración de un conjunto de desplazamientos sistémicos en la gestión universitaria orientada según Carrillo (2009), a desarrollar mejores prácticas democráticas y transparentes en los procesos de comunicación e intercambio de información a partir de una infraestructura tecnológica soportada en el uso intensivo de redes telemáticas, por medio de un servicio genérico explícitamente diseñado para la calidad, responsabilidad y pertinencia en sus procesos de gestión de productos y servicios académico administrativos dentro de un marco adecuado de normas, financiación, capital humano y retroalimentación permanente.

Desde esta perspectiva, los intercambios informacionales en la gestión universitaria

asumen una plataforma social y una plataforma tecnológica capaz de guiar los procesos universitarios hacia dos grandes fines: la transformación social y la canalización eficiente de dicho cambio a través del uso intensivo de las TIC y la virtualidad en contextos de aislamiento social. Será necesario entonces, modelar una estructura sistémica en donde las conexiones se fundamenten en un tipo de presencia en la web que pase por tener una presencia interactiva transaccional, hasta una presencia interconectada integrada. Ello permitirá, la inserción de la universidad en la nueva sociedad digitalizada como el camino más eficaz para llevar y fortalecerla interacción universitaria con los demás actores sociales y la comunidad universitaria.

### REFERENCIAS

- Carrillo, A. (2009). *Modelo teórico desde la estrategia del gobierno electrónico para la transformación de la gestión universitaria en la región centro-occidental*. (Tesis doctoral no publicada). Programa Doctorado en Educación. Turmero, Venezuela. Universidad Bicentenario de Aragua.
- Carrillo, A., Piñero, M. y García, B. (2004). Red virtual universitaria de la región centro-occidental: Una estrategia integrada de gobierno electrónico para la educación superior. *Revista Ciencias de gobierno*. 12(16), 13-29. <http://espacio.uned.es/fez/view/bibliuned:19447>
- Castells, M. (1997) *La sociedad red: La era de la información*, vol. 1. Alianza Editorial.
- Cejas, M. J., & Alfonso, R. D. (2012). Aproximación al estado y tendencias de la gestión universitaria en América Latina. *Gestión Universitaria*. 5(1). S.p [http://www.gestuniv.com.ar/gu\\_13/v5n1a2.htm](http://www.gestuniv.com.ar/gu_13/v5n1a2.htm)
- Comisión Europea (2006), *Study on Interoperability at Local and Regional Level, Interoperability Study Final Version*, diciembre.
- CRES (2008). Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES) Declaraciones y plan de acción. *Perfiles Educativos*, XXXI (125), 90-108. <https://www.redalyc.org/pdf/132/13211980007.pdf>
- Declaración de Lima (2019). *IX Encuentro Redes de educación superior, Asociaciones y Consejos de rectores de América Latina y el Caribe convocados por el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe*, UNESCO-IESALC. <http://www.iesalc.unesco.org/2019/03/15/declaracion-de-lima/>

- Diáñez, G., Gasparín, J.M., Sánchez, J. y Schejtman, L. (2015). Escenarios y perspectivas del gobierno electrónico en América Latina y el Caribe. *CIPPEC, Documento de trabajo*, (132), 1-58. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1225.pdf>
- García-Peñalvo, F., Corell, A., Abella-García, V., y Grande, M. (2020). La evaluación online en la educación superior en tiempos de la COVID-19. *Education In The Knowledge Society (EKS)*, 21(26). <https://doi.org/10.14201/eks.23086>
- García-Peñalvo, F. (2020). *El sistema universitario ante la COVID-19: Corto, medio y largo plazo.* En: *Universidad.* <https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/2008/1/EI%20sistema%20universitario%20ante%20la%20COVID.pdf>
- Murillo Mora, M. (2019). *Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias.* *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo.* (marzo) .s.p.: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-universitaria.html//hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1903gestion-universitaria>
- OCDE. (2003). The e-government imperative: main findings. *Policy Brief OECD Observer*, <http://www.oecd.org/dataoecd/60/60/2502539.pdf>
- Pardo, H. y Cobo, C. (2020). *Expandir la universidad más allá de la enseñanza remota de emergencia. Ideas hacia un modelo híbrido post-pandemia.* [https://outliersschool.net/wp-content/uploads/2020/05/Expandir\\_la\\_universidad.pdf](https://outliersschool.net/wp-content/uploads/2020/05/Expandir_la_universidad.pdf)
- Piñero, L. y Carrillo, A. (2009). La presencialidad de gobierno electrónico y la cobertura de virtualidad universitaria. *Revista TELEMATIQUE.* 8(3), 15-31. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telematique/article/view/2174/2023>
- Piñero, M., Carrillo, A., y García, B. (2007). Premisas estratégicas para la gestión de la virtualidad de la enseñanza en las instituciones de educación superior. *Revista Apertura*, 7(7) 8-20. <http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/index.php/apertura/article/view/1206>
- Ramírez Orozco, J. J. (2008). El funcionario iberoamericano ante los nuevos escenarios que determinan las tecnologías de información. *Retos del Funcionario Iberoamericano ante los nuevos escenarios*, Ed. AMEINAPE.
- Riascos, S., Martínez, G. y Solano, O. (2008). El Gobierno Electrónico como estrategia de participación ciudadana en la Administración pública a nivel de Suramérica -Casos

- Colombia y Uruguay. *COLLECTeR Iberoamérica*, 1-10.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.631.9175&rep=rep1&type=pdf>
- Royero, J. (2007). Del e-gobierno a la e-universidad: una visión desde América Latina. *Revista de Universidad y sociedad del Conocimiento*, 4(2), 1-15  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2521715.pdf>
- UNESCO (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. [https://www.undp.org/content/dam/argentina/Publications/Agenda2030/PNUD Argent-DossierODS.pdf](https://www.undp.org/content/dam/argentina/Publications/Agenda2030/PNUD_Argent-DossierODS.pdf)
- UNESCO/IESALC (2020). *COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después: Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones*. 6 de abril de 2020.  
[http://www.uncuyo.edu.ar/ciencia\\_tecnica\\_y\\_posgrado/upload/iesalc-covid-19.pdf](http://www.uncuyo.edu.ar/ciencia_tecnica_y_posgrado/upload/iesalc-covid-19.pdf)
- Véliz, B. V. (2017). *Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Universidad Tecnológica de la Habana "José Antonio Echeverría". Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana, Cuba.
- Veliz-Briones, V.; Alonso-Becerra, A.; Fleitas-Triana, M.; Alfonso-Robaina, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica Educare*, 20(3), 1-17. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-3.23>