

32

**LA GESTIÓN UNIVERSITARIA**  
**EN TIEMPOS DE COVID-19: RETOS, NUEVAS PRÁCTICAS Y**  
**APRENDIZAJES**

# LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

EN TIEMPOS DE COVID-19: RETOS, NUEVAS PRÁCTICAS Y APRENDIZAJES

## UNIVERSITY MANAGEMENT IN COVID'S TIME 19: CHALLENGES, NEW PRACTICES AND LEARNING

José Luis Gil Álvarez<sup>1</sup>

E-mail: [jluis8962@gmail.com](mailto:jluis8962@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6314-9393>

Mabel Morales Cruz<sup>1</sup>

E-mail: [mmorales@ucf.edu.cu](mailto:mmorales@ucf.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7076-4207>

Lázaro Emilio Nieto Almeida<sup>2</sup>

E-mail: [lazaronietoalmeida@gmail.com](mailto:lazaronietoalmeida@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3385-5032>

<sup>1</sup> Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" Cuba.

<sup>2</sup> Universidad Metropolitana. Ecuador.

### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Gil Álvarez, J. L., Morales Cruz, M., & Nieto Almeida, L. E. (2020). La gestión universitaria en tiempos de Covid-19: Retos, nuevas prácticas y aprendizajes. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(3), 270-277.

### RESUMEN

La situación extrema con la pandemia de la Covid-19, ha planteado grandes retos y por consiguientes nuevas prácticas y aprendizajes para las universidades, que conlleve a la continuidad en la formación de los profesionales, al desarrollo de la investigación e innovación y al vínculo permanente con la sociedad, en condiciones de aislamiento social, según las particularidades del contexto, en el presente y con visión de un futuro todavía incierto. Los autores de este trabajo reflexionan en lo anteriormente declarado, desde la experiencia, el estudio de fuentes de información y el desarrollo de nuevas prácticas en condiciones de trabajo integrado y de intercambios entre universidades.

### Palabras clave:

Gestión universitaria, procesos sustantivos universitarios, Covid-19, concepción humanista.

### ABSTRACT

The extreme situation with the Covid-19 pandemic has posed great challenges and consequently new practices and learning for universities, leading to continuity in the training of professionals, the development of research and innovation and a permanent link with society, in conditions of social isolation, according to the particularities of the context, in the present and with a vision of a future still uncertain. The authors of this work reflect on what was previously stated, from experience, the study of information sources and the development of new practices under integrated working conditions and exchanges between universities.

### Keywords:

University management, university substantive processes, Covid-19, humanist conception.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad a nivel mundial se afrontan los efectos de la pandemia Covid-19. En el momento de escribir este trabajo, 184 países reportaban la existencia del virus y en datos ofrecidos en el sitio de la Organización Mundial de la Salud (2020), y declarados por el Doctor Francisco Durán, Director de Higiene y Epidemiología del Ministerio de Salud Pública de Cuba, en conferencia de prensa (2020), casi 4 millones de personas en el mundo habían sido diagnosticadas con la presencia del SARS-CoV-2 y de ellas más de un cuarto de millón habían fallecido. En el caso de las Américas más de un millón y medio habían sido contagiados y de ellos se reportaban más de 97 000 fallecidos, datos que con seguridad aumentarían considerablemente en el futuro (figuras 1 y 2). Esta situación ha generado grandes cambios en lo económico, en lo político y en lo social y sin lugar a dudas no se percibe lo que se plantee en el futuro, más cuando al parecer este virus quede como algo endémico.



Figura 1. Datos de la Covid-19 en el mundo.

Fuente: F. Durán (Comunicación personal, 8 de mayo de 2020).



Figura 2. Datos de la Covid-19 en América.

Fuente: F. Durán (Comunicación personal, 8 de mayo de 2020).

Las universidades forman parte de la sociedad y por consiguiente son el reflejo de su época y de su entorno, por lo que han recibido las influencias de esta terrible pandemia en todos sus procesos sustantivos: Academia, Investigación y Extensión Universitaria o Vinculación con la Sociedad. Se han redimensionado estos a partir de las condiciones existente, que incluyen períodos de aislamiento social o cuarentena y a la par ofrecen una

respuesta hoy más que nunca a las demandas sociales, lo que la sociedad necesita. Se trata de un reto a la innovación, a la creación y a la participación colectiva para desempeñar los roles que les corresponde a las universidades.

Martínez Nogueira (2000), declara que el papel esencial de la gestión universitaria es la vigilancia de la coherencia entre su identidad, su orientación y su desempeño, reafirmando el sentido único al que deben responder las acciones, las respuestas a los desafíos contextuales y la resolución de las tensiones que enfrente y padezca.

Por otra parte, el análisis de la gestión universitaria debe establecer una relación entre los estados deseables de la gestión, con el proyecto de universidad, con los retos y las limitaciones del entorno, con las estrategias y políticas que se adopten y con su modelo organizativo. Entonces, a partir de la situación extrema con la pandemia de la Covid-19, que nos afecta a todos, ha planteado grandes retos y por consiguientes nuevas prácticas y aprendizajes para las Universidades, de forma tal que conlleve a la continuidad en la formación de los profesionales, al desarrollo de la investigación e innovación y al vínculo permanente con la sociedad, como se ha dicho en condiciones de aislamiento social, según las particularidades del contexto, en el presente y con visión de un futuro todavía incierto. Es el propósito de los autores de este trabajo reflexionar en lo anteriormente declarado, desde la experiencia, el estudio de fuentes de información y el desarrollo de nuevas prácticas en condiciones de trabajo integrado y de intercambios, a partir de un proyecto de internacionalización de universidades.

## DESARROLLO

La universidad refleja en su misión el sentido del deber, a partir de las condiciones históricas sociales, el compromiso de la comunidad universitaria, que se materializa a través de sus procesos sustantivos, académicos, de investigación e innovación y el propiamente de vinculación social, donde se genera una indagación permanente en la búsqueda de la solución de problemas que necesitan ser investigados para propiciar el desarrollo, surgen nuevas teorías y se plantean estrategias encaminada a la obtención de los resultados deseados, desde la toma de decisiones.

La gestión universitaria necesita de la participación de todos y en todos sus niveles, en la conformación de políticas y programas necesarios a implementa, reconceptualizar o redimensionar. En las condiciones actuales que atraviesa el mundo con la Covid-19, se despliega en el menor tiempo una capacidad para sobrevivir y la vez continuar avanzando, en medio de un contexto amenazante y de condiciones desiguales en los diferentes países, pero de forma general se desarrollan aptitudes que fortalecen la transmisión de conocimiento y se refleja la legitimidad de la universidad ante la sociedad.

John Henry Newman (1996), a mediados del siglo XIX, declaró que el arte de la universidad era el arte de la vida social, y su fin armonizar con el mundo. Escrito que refleja de forma extraordinaria el sentido humanista de la universidad.

En la actualidad varias Universidades y Centros de Investigación priorizan la investigación científica, en la obtención de una vacuna ante esta pandemia, con la presencia del SARS-CoV-2. En un trabajo que aparece en el News/Mundo (Jiménez, Cañelles, Campillo, 2020), se comenta que están en desarrollo unas 163 vacunas contra la Covid-19, encontrándose en diferentes fases, de ellas 10 en fases clínica.

La Organización Mundial de la Salud (2020), hace referencia a dos ensayos clínicos el primero llevado a cabo en la Universidad de Oxford, en Reino Unido. El segundo en Alemania, en el laboratorio BioNTech, que llevaría a cabo ensayos clínicos con 510 voluntarios de entre 18 y 55 años de edad (Petit, 2020). Es importante destacar que la Universidad de Oxford establece alianzas con la Universidad Federal de Sao Paulo en Brasil, país con un gran número de casos de coronavirus.

Por otra parte, expertos de la Universidad de Ginebra y de la red de hospitales universitarios en Suiza investigan una vacuna contra el coronavirus que utilizaría la nueva tecnología del encapsulamiento celular y podría inmunizar de forma más rápida y prolongada. Esta vacuna, es estudiada en colaboración con la universidad canadiense de Laval y la compañía de biotecnología suiza MaxiVAX (AFP y EFE, 2020).

También Rusia, estudia una posible vacuna con la participación de especialistas militares del Centro de Investigación Científica N° 48 del Ministerio de Defensa, en una de cuyas instalaciones se hará el ensayo clínico.

La Organización Mundial de la Salud destaca como China compartió sus resultados científicos, sobre la secuencia genética del virus, considerado un gran logro y refiere el estudio internacional, liderado por la Organización, llamado el ensayo de solidaridad (Solidarity), confirmando la participación de varios países entre ellos: Argentina, Bahrein, Canadá, Francia, Irán, Noruega, Sudáfrica, España, Suiza y Tailandia. Todo lo abordado, liderado por las Universidades y Centros de Investigación, es algo que la humanidad necesita de inmediato y es muy digno de reconocer, aunque también detrás de sus resultados puede estar en algunos los fines comerciales.

Es necesario hacer referencia a que países como China, Japón y Rusia, brindan su ayuda y apoyo con el envío de medicamentos y personal médico y científico así como a Cuba, en los estudios con experiencia en el tratamiento

de enfermedades y el enfrentamiento de desastres naturales, liderado por sus Universidades de las de Ciencias Médicas, los Centros de Investigación y el personal de los hospitales clínicos docentes, despliegan programas internos de investigación en la búsqueda de una vacuna, de innovación y de atención a la salud, que incluyen pesquisas permanentes en toda la población, la atención a personas de la tercera edad, además de la colaboración médica, en diferentes países para brindar sus conocimientos y servicios en el enfrentamiento a la pandemia. Esto refleja el verdadero sentido humanista ante la situación actual que atraviesa el mundo (Figuras 3 y 4).



Figura 3. Estudiantes de la Carrera de Medicina en el proceso de pesquisa activa (Cienfuegos, Cuba).



Figura 4. Estudiante de Licenciatura en Cultura Física, Universidad de Cienfuegos. Cuba. Sede de Rodas, en atención al adulto mayor en tiempo de Covid-19.

No se puede negar que la pandemia mundial ha obligado a cancelar la mayoría de los eventos de gran alcance. No obstante, ante esta nueva situación se decidió apelar al desarrollo de varios de ellos de forma virtual y se ha planteado un intercambio permanente del desarrollo de las investigaciones y de la innovación entre la comunidad académica y científica a nivel mundial. Se nombran algunos ya realizados y otros próximos a desarrollarse:

- **I Congreso Virtual de Ciencias Básicas Biomédicas.** Universidad de Ciencias Médicas de Granma y Capítulo Provincial de la Sociedad *Cubana de Ciencias Básicas Biomédicas*, 10 al 20 de junio del 2020. *Granma. Cuba.*

- XXVI Congreso Internacional sobre Educación Virtual, Electrónica y a Distancia, TELEDU verano 2020, 1 al 3 de Julio de 2020. Centro Internacional SEID. Bogotá. Colombia.
- IV Congreso Internacional Virtual en Investigación e Innovación Educativa, 23 y 24 de septiembre 2020. Organización de CIVINEDU.
- V Congreso Internacional de estudios sobre Medios de Comunicación. Congreso Virtual, 1 y 2 de octubre de 2020. Universidad de Toronto Canadá.
- Congreso Virtual de la Sociedad Interamericana de Psicología, salud mental y el bienestar de la población en el mundo, a desarrollarse los días 21, 22 y 23 de octubre de 2020.
- XXII Encuentro internacional Virtual Educa. 23-25 de noviembre, 2020. Kenes Group. Equipo Virtual EDUCA. Lisboa.

Las prácticas de las Universidades, su historia, las contingencias que enfrentan, sus proyecciones, conforman una cultura de la gestión universitaria. Una muestra de ella se refleja en sus valores humanos, en la necesidad de la investigación siempre con la prioridad de su encargo social, todo esto junto al privilegio de un proceso de relevancia académica.

En la impartición de la docencia, dada las condiciones actuales y futuras, se hace necesario reformar los programas de pregrado de las universidades, esto implica replantar formas organizativas de la docencia, contenidos, métodos y la propia evaluación. Todo esto genera compatibilizar los currículos, acrecentar la formación general para que los estudiantes logren las competencias correspondientes, y que sean capaces de tener una amplia visión del mundo, algo que es imprescindible para su adaptación a un medio de continuos cambios, y más aún en la etapa post Covid-19.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones constituyen un gran potencial para desarrollar los aprendizajes. Ya se ha escrito ampliamente que estas facilitan las clases colaborativas y las innovaciones tecnológicas, pero dada la situación actual y futura permiten incrementar la creación de un modo inesperado. Se mantiene el criterio que el profesor es irremplazable, pero estamos obligados a cambiar nuestros estilos de aprendizajes y dinamizar una combinación entre el profesor virtual con todos sus recursos y herramientas y en momentos determinados presencialidad. Esta constituye una forma organizativa de desarrollo de semipresencialidad. No se trata de reducir horas clases, ni de eliminar cursos o asignaturas que estén en el currículo base, propio u optativo/electivo, sino de un análisis profundo de cómo se pueden desarrollar de la forma anteriormente planteada. Aquí se declara fortalecer la combinación de semipresencialidad y educación a distancia.

Cejas & Alfonso (2012), declaran que la educación a distancia o enseñanza virtual es percibida como una alternativa para crecer. El paso de la brick university a la click university abre ciertamente un campo enorme para ampliar el acceso al conocimiento a grandes contingentes de estudiantes. El trabajo con problemas profesionales desde la enseñanza virtual conlleva a un acercamiento al desarrollo de la práctica profesional y en la medida que se crean las condiciones en las condiciones correspondientes ante la situación actual y futura, se desarrolla la vinculación de la universidad con las instituciones y empresas, donde las experiencias en la práctica profesional constituyen la fuente de enriquecimiento de los programas académicos y de la investigación.

En resumen, se pueden reconocer tres modelos de enseñanza virtual en la docencia, según la interacción entre profesor y sus alumnos (Área & Adell, 2009). Estos son (Figuras 5 y 6):

The screenshot shows a virtual classroom interface for the course 'Metodología de la Investigación I'. The interface includes a sidebar with navigation options like 'Inicio', 'Participantes', 'Inscripciones', 'Competencias', 'Certificaciones', 'Área personal', 'Inicio del sitio', 'Categorías', 'Archivos privados', 'Mis cursos', and 'Inicio'. The main content area displays the course title, a 'Protocolo MIE' section, and two main topics: 'TEMA I: IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA' and 'TEMA II: ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA'. Below these topics, there are sections for 'ATENCIÓN !!! Debe caracterizar las etapas de la investigación educativa...' and 'SELECCIÓN DE LECTURAS DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA'. The interface also shows a user profile for 'Mabel Morales Cruz' and a 'Cerrar sesión' button.

Figura 5. Programa de la asignatura Metodología de la Investigación. Carrera Licenciatura en Química. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cuba.

**Modelo de docencia presencial con Internet: el aula virtual como complemento o recurso de apoyo:** La virtual está dada en un recurso más que tiene el profesor a su alcance junto con los de que ya dispone: pizarra, cañón de proyección multimedia, entre otros y constituye un apoyo para la presencialidad.

**Modelo de docencia semipresencial: el aula virtual como espacio combinado con el aula física o blended learning:** Es una combinación entre procesos de enseñanza-aprendizaje presencial con otros que se desarrollan a distancia, a través de la enseñanza virtual. El aula virtual es un espacio en el que el docente plantea diversas acciones para que sus alumnos aprendan: indica desarrollar trabajos, desarrolla debates, entre otras.



Figura 6. Programa de la asignatura Metodología de la Investigación II. Carrera Logopedia. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cuba.

**Modelo de docencia a distancia: el aula virtual como único espacio educativo:** Se desarrolla en entornos virtuales. Apenas se produce contacto físico o presencial entre profesor y estudiantes ya que la mayor parte de las acciones docentes, comunicativas y de evaluación tienen lugar en el marco del aula virtual. No quita que en un momento dado exista un intercambio presencial. Este modelo tradicionalmente se conoce como e-learning.

Actualmente existen universidades completamente online y numerosos campus virtuales gestionados por universidades que tradicionalmente han realizado docencia de forma presencial, esto tanto en el pre-grado como en el post grado, e incluso se promocionan cuáles son las mejores, lo que como se ha planteado con anterioridad habría que revisar los criterios que se establecen al respecto en las condiciones actuales y futuras (Post Covid-19). Por citar algunas de las que se mencionan están:

- Universidad de Oxford.
- Universidad de Harvard
- Universidad de Minnesota.
- École Polytechnique.
- Universidad Tecnológica de México.

- Universidad a Distancia de Madrid.
- Universidad de Florida, entre otras.

No se puede dejar de mencionar a **MOOCS** (sigla en inglés para Massive Open Online Course), donde se ofrece cursos gratis a distancia. Algunos de los sitios web de MOOCS son:

**Academic Earth:** Funciona como una herramienta de búsqueda de curso online gratuitos en instituciones del mundo.

**OpenUped:** Integrado por 14 países europeos y con el apoyo de la Comisión Europea. Desarrollan cursos de universidades francesas, españolas, italianas y portuguesas.

**EdX:** Creado a través de una colaboración entre la Universidad de Harvard y el Massachusetts Institute of Technology (MIT). Cuenta con más de 40 instituciones aliadas.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones, aplicadas a la Educación Superior declaran permanentemente el reto de cómo las instituciones deben organizar su puesta en práctica, en el presente y en el futuro.

En un mundo de desigualdad, las universidades enfrentan dicho reto. El intercambio de las buenas prácticas y aprendizajes es necesario. En este sentido, el gran impulso está dado por la internacionalización universitaria.

Por último, en este trabajo, es imprescindible, comentar en este nuevo escenario y el que se avecina, el valor de las redes académicas y científicas entre universidades y organizaciones, con la participación en ellas de docentes, investigadores y estudiantes, que propician el intercambio permanente de experiencias y trabajo conjunto.

En los tiempos actuales, en condiciones de aislamiento y en el futuro, todavía incierto, las redes académicas y científicas permiten la cooperación y la integración para la solución de problemas comunes, propicia el intercambio de información y conocimientos siempre sobre la base del respeto y la reflexión. Ofrecen la posibilidad de la colaboración por lo que hoy más que nunca constituyen una posibilidad realizable para afrontar los desafíos que tiene hoy en día la Educación Superior.

A continuación, se presentan algunas redes académicas y científicas a las que se han incorporado docentes/investigadores de las Universidades Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos, Cuba y la Universidad Metropolitana de Ecuador, como parte de las acciones proyectivas del convenio marco entre ambas universidades:



Red Iberoamericana de estudios e Investigación de Derechos Humanos y humanitarios.



Red de Gestión y Administración Deportiva y Empresarial (México).



Red de Docentes de América Latina y el Caribe. Perú (RedDOLAC).



Red Iberoamericana de Medio Ambiente (REIMA).



Red Iberoamericana de Investigación en Trabajo, Género y Vida Cotidiana. España. (TRAGEVID).



ResearchGate. Oficinas centrales en Alemania.

Faltará mucho por concebir y cooperar para perfeccionar el trabajo en redes. Esto forma parte importante de la gestión de la comunidad universitaria.

## CONCLUSIONES

En los tiempos actuales y futuros, en condiciones de medidas extremas, generadas por la pandemia mundial de Covid-19, se hace necesario perfeccionar en gran medida la gestión universitaria, donde los cambios en la proyección y la planificación, en este nuevo contexto, son definitivos.

Las universidades deben concebir acciones proyectivas, que enriquezca la vida académica, el desarrollo de la investigación y la innovación en el marco de su misión institucional y en el fomento de los valores y el humanismo en particular.

Las acciones proyectivas de las universidades, en las condiciones actuales y futuras, deben tener una visión a corto, mediano y largo plazo, sustentada en el intercambio y la socialización de las buenas prácticas y aprendizajes, donde las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones son de gran valor. Este es el modo óptimo de pensar en la universidad del futuro.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFP y EFE. (2020). Lo último en la carrera científica para hallar vacuna contra el virus. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/mundo/mas-regiones/como-va-el-desarrollo-de-una-vacuna-contra-el-coronavirus-en-el-mundo-503212>
- Área, M., Adell J. (2009). *E-Learning: Enseñar y Aprender en Espacios Virtuales. La tecnología educativa en el siglo XXI*. Editorial Aljibe.
- Cejas Montero, J., & Alfonso Robaina, D. (2012). Aproximación al estado y tendencias de la Gestión Universitaria en América Latina. *Revista Gestión Universitaria*, 5(1), 3-5.

Jiménez, M., Cañelles, M., & Campillo, N. (2020). Coronavirus: por qué vamos a necesitar más de una vacuna contra el covid-19. *The Conversation*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53151574>

Newman, J. (1996). *The idea of a university*. Yale University Press.

Nogueira, R. M. (2000). Evaluación de la gestión universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria Universitaria. CO-NEAU. <http://www.coneau.gob.ar/archivos/1326.pdf>

Organización Mundial de la Salud. (2020). *Datos sobre Covid-19*. OMS, <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=CjwKCAjwq-pP2BRBTEiwAfpID-8zeLgukey-J4Un1sCgPRANes0V-b76ZXWtSHE3iAkbHzorXK2k1ZQBoC>

Petit, G. (2020). La carrera para conseguir una vacuna contra el COVID-19: ¿qué países están más avanzados en Europa? *Euronews*. <https://es.euronews.com/2020/04/24/la-carrera-para-conseguir-una-vacuna-contra-el-covid-19-que-paises-estan-mas-avanzados-en>